ΒΑΣΙΚΕΣ ΑΡΧΕΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ

ΑΝΝΑ ΚΟΝΤΟΝΗ
Δρ. Πολιτικών Επιστημών
Ειδικό Επιστημονικό Προσωπικό
Ε.Κ.Δ.Δ.Α.

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

Κεφάλαιο 1ο	Η διαδικασία της επικοινωνίας
Κεφάλαιο 2ο	Συμπεριφορά και Στάσεις
Κεφάλαιο 3ο	Προβλήματα στην επικοινωνία: 3.1. Βασικά ανασταλτικά στοιχεία σε καθημερινούς διαλόγους 3.2. Μη εποικοδομητικές συμπεριφορές σε περιπτώσεις διαφωνιών
Κεφάλαιο 4ο	Διαφωνίες και Συγκρούσεις
Κεφάλαιο 5ο	Για μια καλύτερη επικοινωνία: 5.1. Ένας σωστός συνομιλητής 5.2. Βασικοί τρόποι για τη διευκόλυνση της επικοινωνίας 5.3. Θετικοί και αρνητικοί χειρισμοί
Κεφάλαιο 6ο	Οργανωσιακή - επαγγελματική επικοινωνία: 6.1. Πότε η επαγγελματική επικοινωνία γίνεται πιο δύσκολη 6.2. Πώς να ελαχιστοποιήσουμε τις πιθανότητες αποτυχίας 6.3. Πώς πρέπει να είναι οργανωμένο το μήνυμά μας 6.4. Πώς να χειριζόμαστε τη «γλώσσα» του σώματος 6.5. Πώς οργανώνουμε, διευθύνουμε ή απλώς συμμετέχουμε σε μια σύσκεψη

Τεστ αξιολόγησης επικοινωνιακών ικανοτήτων

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΠΡΩΤΟ

Η ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΤΗΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ

Τι είναι η επικοινωνία

Οι άνθρωποι επικοινωνούμε σε κάθε στιγμή της ζωής μας, στην προσωπική, επαγγελματική, κοινωνική. Όλοι διαθέτουμε τη φυσική ικανότητα να επικοινωνούμε, όμως το πώς επικοινωνούμε είναι κάτι που το μαθαίνουμε. Η επικοινωνία προϋποθέτει:

> *Έναν **πομπό** που έχει την **πρόθεση** να στείλει ένα **μήνυμα** σε έναν **δέκτη** προκειμένου να έχει ένα **αποτέλεσμα** μέσα σε ένα **περιβάλλον***

Ας προχωρήσουμε στην επεξήγηση του ορισμού ξεκινώντας αντίστροφα:

Περιβάλλον

Είναι το πλαίσιο εντός του οποίου συμβαίνει η πράξη της επικοινωνίας, π.χ. ένας δημόσιος χώρος, το σπίτι μας ή ο χώρος δουλειάς μας. Αυτό το περιβάλλον δεν είναι απλά ο φυσικός χώρος όπου διεξάγεται η επικοινωνία, αλλά είναι ένα **προσδιορισμένο κοινωνικό περιβάλλον** με τους δικούς του κώδικες. Οι πρωταγωνιστές ενός επικοινωνιακού συμβάντος σε ένα σχολείο (π.χ. δύο μαθητές ή ο διευθυντής του σχολείου και ένας μαθητής κλπ.), οι πρωταγωνιστές ενός επικοινωνιακού συμβάντος σε ένα θέατρο (π.χ. ο ηθοποιός και ο θεατής), οι πρωταγωνιστές ενός επικοινωνιακού συμβάντος σε ένα Υπουργείο (π.χ. ένας πολίτης και ένας δημόσιος υπάλληλος ή ένας προϊστάμενος και ένας υπάλληλος κλπ.) υπόκεινται σε διαφορετικά κοινωνικά πλαίσια, τα οποία περιέχουν τις δικές τους νόρμες, μοντέλα, κανόνες, ρόλους.

Κάθε πλαίσιο (context) έχει τη δική του «τελετουργία» αλληλεπιδράσεων μεταξύ των πρωταγωνιστών του και η επικοινωνία καθορίζεται από τις σχέσεις που

συνδέουν τα άτομα με το περιβάλλον τους. Αυτές οι σχέσεις διαρθρώνονται κοινωνικά, άλλοτε μπορεί να είναι ανταγωνιστικές κι άλλοτε μη ανταγωνιστικές. Στην πρώτη περίπτωση η σχέση ως «αντιθετική» εμπεριέχει μια «υψηλή» θέση και μια «χαμηλή» θέση για τους πρωταγωνιστές της, π.χ. γιατρός – ασθενής, προϊστάμενος – υπάλληλος, γονέας – παιδί, εργοδότης - εργαζόμενος κλπ., ενώ στη δεύτερη περίπτωση η σχέση έχει ελαχιστοποιημένη τη διαφορά, π.χ. παίρνω ένα δώρο – κάνω ένα δώρο.

Αποτέλεσμα - Μήνυμα

Η επικοινωνία είναι μια κοινωνική διαδικασία και συνεπώς καθεαυτή έχει ένα **αποτέλεσμα**. Δηλαδή δεν νοείται επικοινωνία, αν από την αποστολή του μηνύματος δεν έχουμε επιπτώσεις. Οι άνθρωποι στέλνουν μηνύματα, γιατί αποβλέπουν σε κάποια αποτελέσματα. Το μήνυμα περιέχει μια **πληροφορία**, π.χ. μια άποψη, ένα συναίσθημα του πομπού, ένα γεγονός, αλλά και την **πρόθεση** του πομπού να μεταφέρει την πληροφορία στον δέκτη. Συνεπώς εγείρεται το ερώτημα γιατί οι άνθρωποι έχουν την πρόθεση, γιατί επιθυμούν να στείλουν μηνύματα και επιδιώκουν να έχουν αποτελέσματα;

Πρόθεση – Μήνυμα

Οι λόγοι που μεταδίδουμε μηνύματα είναι ποικίλοι, άλλοτε μπορεί να εκφράζουν εσώτερες ψυχικές μας ανάγκες, άλλοτε κοινωνικούς σκοπούς, όπως:

- η επιβεβαίωση του «εγώ»
- η άσκηση εξουσίας
- η αναγκαιότητα της συναίνεσης
- η άσκηση ρόλων
- η ανάγκη διατήρησης της ομάδας

κ.λπ.

Πάντως τα ανταλλασσόμενα μηνύματα μεταξύ των πρωταγωνιστών σε ένα συγκεκριμένο context δεν είναι ουδέτερα. Αποβλέπουν στην ικανοποίηση **αναγκών και επιθυμιών** του πομπού, ικανοποίηση που μπορεί να επέλθει αν επηρεασθεί ο δέκτης.

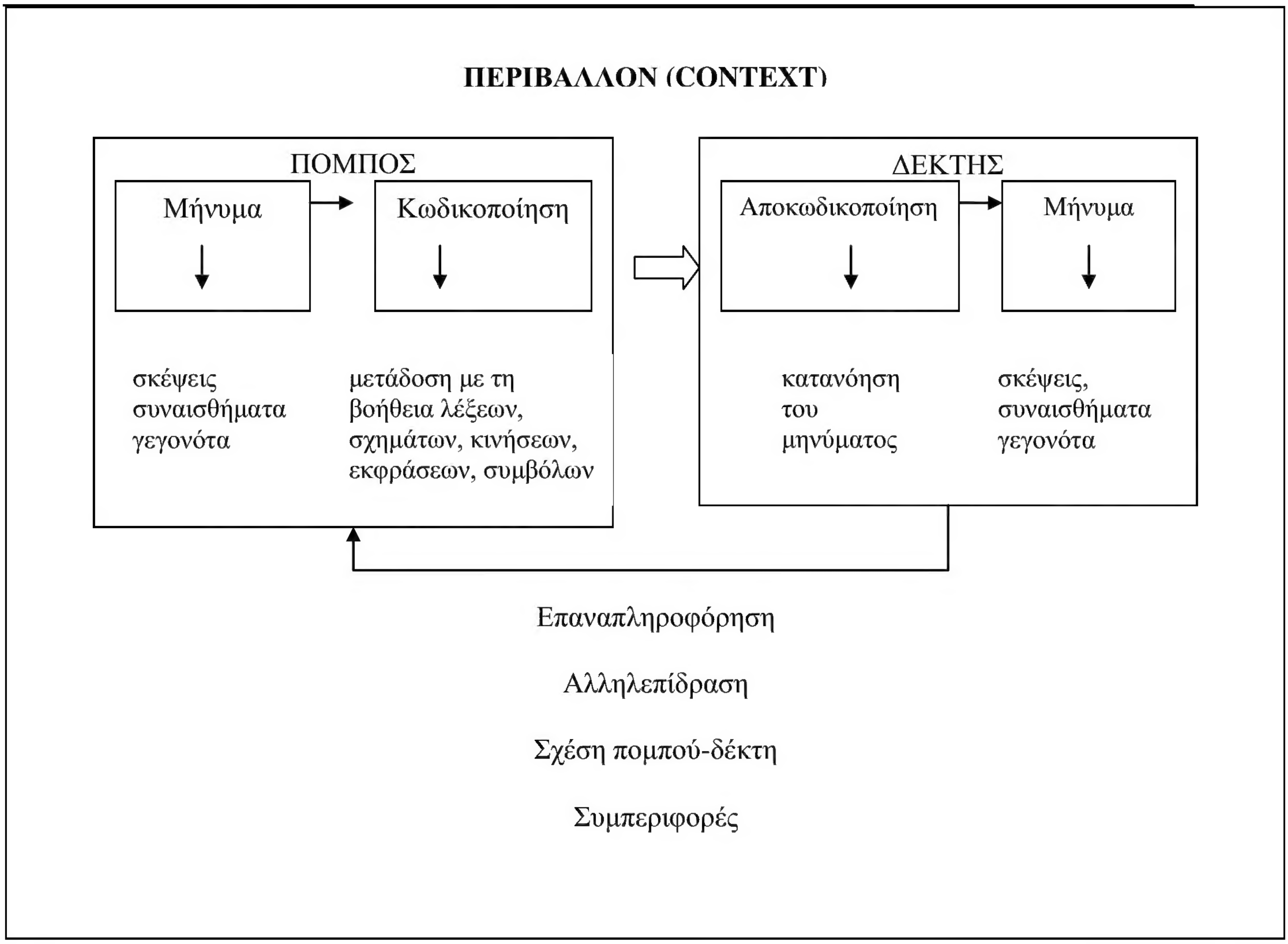
Πομπός – Δέκτης

Η επικοινωνία αρχίζει από τη στιγμή που ένας άνθρωπος στέλνει το μήνυμά του σε κάποιον άλλον και ο δεύτερος ανταποκρίνεται, είτε θετικά είτε αρνητικά. Συνεπώς οι συμμετέχοντες βιώνουν μια κατάσταση αμοιβαίας επίδρασης, δηλαδή μια **κοινωνική κατάσταση**. Η επικοινωνία αποτελεί μια κοινωνική κατάσταση που εσωκλείει «**σχέσεις**» μεταξύ **πομπού και δέκτη**. Η επικοινωνία δεν είναι απλώς και μόνο μια σειρά μηνυμάτων, αλλά είναι μια σειρά μηνυμάτων που ανταλλάσσονται μεταξύ των ατόμων, τα οποία μέσα από αυτή τη διαδικασία διαμορφώνουν «χ» ή «ψ» **κοινωνικές συμπεριφορές**.

Η έννοια της **αλληλεπίδρασης** είναι το κεντρικό σημείο στην επικοινωνία. Κάθε ενέργειά μας ως μέλη ενός ή περισσοτέρων context (συστημάτων), π.χ. στην επιχείρηση, στην οικογένεια, στην υπηρεσία μας, στο πανεπιστήμιο κλπ., είναι εν τέλει μια θετική ή αρνητική ανταπόκριση στην ενέργεια κάποιου άλλου εντός του συστήματος. Με τη σειρά της αυτή η ενέργειά μας αποτελεί το ερέθισμα, το κίνητρο έναντι του οποίου αντιδρά ο άλλος, ο οποίος μας «επαναπληροφορεί» και ούτω καθεξής. Αυτή η συνεχής διαδικασία από τον έναν στον άλλον (feed-back) αποτελεί την κεντρική έννοια της επικοινωνίας. Συνεπώς η επικοινωνία είναι η αλληλεπίδραση μεταξύ πομπού – δέκτη, που υποδηλώνει τη μεταξύ τους σχέση, όπως αυτή εκφράζεται από την εκάστοτε **συμπεριφορά** τους.

Σύνοψη

Θα μπορούσαμε παραστατικά να απεικονίσουμε τη διαδικασία της επικοινωνίας ως εξής:



ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΔΕΥΤΕΡΟ

ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ ΚΑΙ ΣΤΑΣΕΙΣ

Ο τρόπος που επικοινωνούμε καθορίζεται από τις σχέσεις που συνδέουν τα άτομα μέσα σε ένα συγκεκριμένο κοινωνικό περιβάλλον. Ο τρόπος επικοινωνίας μας εκδηλώνεται από τη **συμπεριφορά** μας. Η συμπεριφορά μας είναι ό,τι λέμε και ό,τι κάνουμε. Το λεξιλόγιο που χρησιμοποιούμε, οι εκφράσεις μας, οι κινήσεις μας, το πώς ντυνόμαστε, οι συγκεκριμένες πράξεις μας κ.λπ. δηλώνουν τη συμπεριφορά μας. Η συμπεριφορά είναι οτιδήποτε **εξωτερικεύεται** και είναι άμεσα διαγνώσιμο από τους άλλους.

Η συμπεριφορά μας επηρεάζεται από τις **ανάγκες** και τις **προσδοκίες** μας. Δεν έχουμε όλοι οι άνθρωποι ούτε τις ίδιες ανάγκες, ούτε τις ίδιες προσδοκίες. Δηλαδή τα κίνητρά μας διαφέρουν και συνεπώς διαφοροποιούνται οι συμπεριφορές μας. Στο πλαίσιο αυτό ο A.Maslow διατύπωσε τη **θεωρία των «Ανθρωπίνων Αναγκών»** και ο V.Vroom τη **θεωρία της προσδοκίας**. Ο Maslow ανέλυσε την ανθρώπινη συμπεριφορά με βάση ένα ιεραρχικό σύστημα αναγκών. Η πυραμίδα του Maslow περιλαμβάνει πέντε επίπεδα αναγκών με βάση τη σειρά προτεραιότητας που θέτουν οι άνθρωποι για την ικανοποίησή τους. Στη βάση της πυραμίδας τοποθέτησε τις βιολογικές ανάγκες συντήρησης (τροφή) που τις ακολουθούν οι ανάγκες στέγης και ασφάλειας. Στις επόμενες βαθμίδες τοποθέτησε τις ανάγκες για αγάπη και αίσθηση του «ανήκειν», καθώς και την ανάγκη αυτοεκτίμησης. Τέλος, τοποθέτησε την ανάγκη του ανθρώπου για αυτοπραγμάτωση. Θεώρησε ότι μια ανάγκη θα πρέπει να ικανοποιείται σε μεγάλο βαθμό προτού παρουσιαστεί η επόμενη.

Σύμφωνα με τη θεωρία της προσδοκίας του Vroom η προσπάθεια που το άτομο καταβάλλει εξαρτάται από την προσδοκία του για ένα αποτέλεσμα και από το πόσο επιθυμεί αυτό το αποτέλεσμα. Ιδιαίτερα στον εργασιακό χώρο το άτομο αναμένει μια απόδοση με βάση τις γνώσεις και τις ικανότητες που έχει. Έχει μάλιστα ένα κίνητρο, δηλαδή «τι θα αποκομίσει» από το αναμενόμενο αποτέλεσμα. Το όφελος μπορεί να είναι οικονομικό ή να είναι αύξηση του κύρους του ή η βελτίωση της προσωπικότητάς του κλπ. Και τέλος, εκτιμά το πόσο σημαντικό είναι το κίνητρο

για τον ίδιο. Για παράδειγμα, το «κύρος» δεν λειτουργεί ως κίνητρο με την ίδια ένταση σε όλους τους εργαζόμενους.

Τα **βασικά κίνητρα** για τους εργαζόμενους είναι:

- χρήμα: έσοδα που αντιστοιχούν στην παρεχόμενη εργασία
- κύρος: ο εν γένει σεβασμός εντός του εργασιακού χώρου και στο ευρύτερο κοινωνικό περιβάλλον
- δύναμη: η αύξηση επιρροής και ελέγχου
- αναγνώριση: η επιβράβευση, η ηθική ανταμοιβή
- ασφάλεια: η σταθερότητα, η μείωση της πιθανότητας μεταβολής των εργασιακών συνθηκών, η ελαχιστοποίηση της πιθανότητας ανεργίας
- προσωπική βελτίωση: η αναγνώριση από το ίδιο το άτομο της αναγκαιότητας να εξελίσσεται.

Όπως σημειώσαμε, υπάρχει μια πλευρά του εαυτού μας που εξωτερικεύεται και είναι η συμπεριφορά μας. Υπάρχει όμως και μια άλλη πλευρά την οποία οι άλλοι δεν διαπιστώνουν άμεσα, είναι τα συναισθήματα, οι ψυχικές προδιαθέσεις μας, οι εσώτερες σκέψεις και τα κίνητρά μας, δηλαδή η **στάση** μας απέναντι σε πρόσωπα και καταστάσεις. Κατά τη διαδικασία της επικοινωνίας τα άτομα εκδηλώνουν συγκεκριμένες συμπεριφορές, τις οποίες οι άλλοι παρατηρούν, αλλά για να τις κατανοήσουν και να τις ερμηνεύσουν πρέπει να διεισδύσουν στις στάσεις και τελικά στον εσωτερικό κόσμο.

Οι στάσεις μπορούν να ταξινομηθούν σε τέσσερις κατηγορίες με βάση συναισθηματικές επιλογές του «εγώ» στη σχέση του με τον «άλλον». Βέβαια οι περισσότεροι άνθρωποι συνδυάζουμε όλες τις στάσεις ζωής, αλλά μία από αυτές μας χαρακτηρίζει πιο πολύ.

+ *Θετική Στάση έναντι του «εγώ» /* - *Αρνητική Στάση έναντι του «άλλου»* Αποδέχομαι τον εαυτό μου, αλλά δεν αποδέχομαι τον άλλον. Υπερεκτιμώ τον εαυτό μου και υποτιμώ τον άλλον. Φέρομαι συνήθως ανταγωνιστικά και κυριαρχικά με περιφρόνηση και θυμό.	+ *Θετική Στάση έναντι του «εγώ» /* + *Θετική Στάση έναντι του «άλλου»* Αποδέχομαι τον εαυτό μου και θεωρώ ότι μπορώ να έχω εποικοδομητικές σχέσεις με τον άλλον. Είμαι συνεργάσιμος, αναλαμβάνω ευθύνες, μοιράζομαι αρμοδιότητες.
- *Αρνητική Στάση έναντι του «εγώ» /* - *Αρνητική Στάση έναντι του «άλλου»* Δεν εμπιστεύομαι ούτε τον εαυτό μου, ούτε τον άλλον. Με χαρακτηρίζουν τάσεις εγκατάλειψης και παραίτησης. Δεν έχω στόχους, είμαι αντιπαραγωγικός και αυτοκαταστροφικός.	- *Αρνητική Στάση έναντι του «εγώ» /* + *Θετική Στάση έναντι του «άλλου»* Υποτιμώ τον εαυτό μου και θαυμάζω τον άλλον. Αισθάνομαι ανίσχυρος, ανεπαρκής και κατώτερος. Αποφεύγω να παίρνω αποφάσεις και με χαρακτηρίζει φόβος, ενώ θεωρώ τους άλλους ανώτερους.

Ο τρόπος επικοινωνίας, δηλαδή η συμπεριφορά μας, εξαρτάται επίσης και από τον βαθμό **αυτογνωσίας** που διαθέτουμε και την ικανότητά μας να **γνωρίζουμε τον άλλον**. Οι J.Luft και H.Ingham δημιούργησαν ένα μοντέλο διαπροσωπικής επικοινωνίας που λέγεται «**παράθυρο Johari**» (από τα μικρά τους ονόματα). Αυτό αποτελείται από τέσσερα μέρη: το ανοιχτό, το τυφλό, το μυστικό και το σκοτεινό.

Μοντέλο διαπροσωπικής επικοινωνίας

Ανοιχτό *Είναι οι πληροφορίες που το άτομο γνωρίζει για τον εαυτό του και που οι άλλοι επίσης γνωρίζουν. Τις γνωστοποιεί στους άλλους το ίδιο το άτομο. Είναι πληροφορίες για τις πεποιθήσεις, τις αξίες, τις ικανότητες, τα συναισθήματα του κ.λπ.*	***Τυφλό*** *Είναι πληροφορίες που το άτομο δεν γνωρίζει για τον εαυτό του, επειδή συνήθως δεν τις έχει συνειδητοποιήσει. ΄Ομως οι άλλοι τις γνωρίζουν. Αποτελεί την εικόνα που έχουν οι άλλοι για το άτομο. Όταν το άτομο προσπαθεί να αντιληφθεί το τι πιστεύουν οι άλλοι για το ίδιο, τότε βελτιώνεται η διαπροσωπική του επικοινωνία.*
Μυστικό *Είναι οι πληροφορίες που το άτομο κρατά για τον εαυτό του και η γνωστοποίησή τους ελέγχεται από το ίδιο. Οι άλλοι δεν τις γνωρίζουν και αν υπάρξει δημοσιοποίηση είναι ελεγχόμενη και εκούσια, δηλαδή το ίδιο το άτομο το επιτρέπει. Το μέρος αυτό είναι συνήθως συναισθήματα, επιθυμίες, εσώτερες σκέψεις του ατόμου.*	***Σκοτεινό*** *Είναι πληροφορίες άγνωστες στο άτομο, αλλά και στους άλλους. Είναι το υποσυνείδητο και αποτελεί αντικείμενο ανάλυσης από τους ψυχιάτρους – ψυχαναλυτές.*

Ο εσώτερος εαυτός μας αποτελεί αντικείμενο μελέτης των ψυχολόγων και ψυχιάτρων. Ο S.Freud πρώτος θεμελίωσε την άποψη ότι η προσωπικότητά μας αποτελείται από τρία μέρη, το **ασυνείδητο**, το **εγώ** και το **υπερεγώ**, τα οποία διαμορφώνουν τη συμπεριφορά μας. Στις δεκαετίες 1950 και 1960 ο ψυχαναλυτής Eric Berne θεμελίωσε τη **συναλλακτική ανάλυση**, ως εργαλείο ερμηνείας της συμπεριφοράς. Ο Berne υποστήριξε ότι η ανθρώπινη προσωπικότητα έχει δομηθεί σύμφωνα με τρεις καταστάσεις, οι οποίες αποτελούν ένα σύνολο, που ονομάζεται **ΓΕΠ**. Δηλαδή, **Γονέας:** Είναι η ζωή όπως μας την δίδαξαν γονείς, νηπιαγωγοί,

συγγενείς ως την ηλικία των 5 ετών. Είναι οι αρχές, οι κανόνες, οι αξίες, τα πρότυπα που μας δίδαξαν. **Ενήλικας**: Είναι η ζωή όπως την πειραματιστήκαμε, την εξερευνήσαμε, την καταγράψαμε, την επεξεργαστήκαμε με βάση την ορθολογική μας σκέψη από την ηλικία των 10 μηνών. **Παιδί**: Είναι η ζωή όπως τη βιώνουμε μέσα από τα συναισθήματα ως την ηλικία των 5 ετών. Οι διαφορετικές συμπεριφορές των ατόμων οφείλονται στο διαφορετικό περιεχόμενο των τριών αυτών καταστάσεων του «εγώ».

Σύνοψη

- Η συμπεριφορά είναι ο τρόπος επικοινωνίας μας, ό,τι λέμε και ό,τι κάνουμε
- Η στάση είναι οι εσωτερικές προδιαθέσεις μας
- Ο τρόπος επικοινωνίας μας προσδιορίζεται από τις κοινωνικές σχέσεις μέσα στο εκάστοτε περιβάλλον (context) και την «προσωπική ιστορία», το «εγώ» μας.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΡΙΤΟ

ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ ΣΤΗΝ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ

3.1 Βασικά ανασταλτικά στοιχεία σε καθημερινούς διαλόγους

Στις καθημερινές διαπροσωπικές / κοινωνικές σχέσεις μας συχνά εμφανίζονται ανασταλτικά στοιχεία που δυσχεραίνουν την καλή μας επικοινωνία. Σε μια συζήτηση είναι πολλές οι αιτίες που τη δυσκολεύουν και πάντα εξαρτάται από τον χαρακτήρα των συνομιλητών ο βαθμός της ενόχλησής τους.

Ένα ιδιαίτερα αρνητικό στοιχείο για τη σωστή διεξαγωγή ενός διαλόγου είναι όταν ο συνομιλητής εκφράζεται με ***αυταρχικό τρόπο****. Είναι η πιο χαρακτηριστική δυσλειτουργία σε μια συζήτηση.*

Όταν γίνεται ένας διάλογος, όπου ο ένας συνομιλητής ανακοινώνει ένα ζήτημα και ο άλλος συνομιλητής αρχίζει να κάνει ***ερωτήσεις «ελέγχου»****, οι οποίες φανερώνουν ένα είδος περιέργειας ή ακόμα καχυποψίας και προσπάθεια ανάκρισης, τότε ο πρώτος είναι πιθανόν να μην θέλει να συνεχίσει να μιλά για το ζήτημα που έθεσε.*

*Η άμεση απόρριψη των σκέψεων και πράξεων του άλλου, η «****κατηγορία****» για ό,τι λέει ή κάνει, χωρίς να του δίνεται η δυνατότητα να ξεδιπλώσει αιτίες, δημιουργεί έντονες επικοινωνιακές δυσχέρειες που δύσκολα επιτρέπουν τον διάλογο.*

*Μία ακόμα δυσχέρεια στην επικοινωνία δημιουργείται όταν στη διάρκεια ενός διαλόγου κάποιος από τους συνομιλητές **σατιρίζει συχνά** και **ειρωνεύεται συνεχώς** όσα ακούει από τον άλλον. Αυτή η τακτική δείχνει αδυναμία ειλικρινούς παρακολούθησης των απόψεων του άλλου.*

*Όταν ένας συνομιλητής εκθέτει ένα πρόβλημά του και ο άλλος γρήγορα-γρήγορα του δίνει «**έτοιμα πακέτα συμβουλών**», τότε ο πρώτος είναι πιθανόν να μην ικανοποιηθεί. Αν δεν δοθεί στον πρώτο συνομιλητή η δυνατότητα να εκθέσει όσες περισσότερες πληροφορίες μπορεί για το πρόβλημά του, τότε είναι πιθανόν να σχηματίσει την εντύπωση ότι ο δεύτερος ανυπομονεί να τελειώσει μαζί του.*

*Επικοινωνιακό πρόβλημα προκαλείται και στην περίπτωση που, ενώ ο ένας συνομιλητής ανακοινώνει κάτι για τον ίδιο, ο άλλος συνομιλητής - χωρίς να του επιτρέψει να ολοκληρώσει - αξιοποιεί την ευκαιρία να μιλήσει για τον εαυτό του και να ανακοινώσει **δικές του εμπειρίες.** Έτσι δεν δείχνει ενδιαφέρον για τον συνομιλητή του.*

3.2 Μη εποικοδομητικές συμπεριφορές σε περιπτώσεις διαφωνιών

Συχνά στις διαπροσωπικές / κοινωνικές σχέσεις μας εμφανίζονται αντιπαραθέσεις. Σε περιπτώσεις αντιπαραθέσεων και διαφωνιών ορισμένες φορές αντιδρούμε με τρόπους που δεν συμβάλλουν στην ορθολογική επίλυση των διαφωνιών και μερικές φορές σκοπό έχουν να «**εκβιάσουμε**» τον συνομιλητή μας. Τέτοιες συμπεριφορές είναι:

Όταν αποχωρούμε από τον διάλογο

Ορισμένοι δεν επιθυμούν να παραμείνουν σε έναν διάλογο, όταν έχουν προκύψει διαφωνίες με τον συνομιλητή. Πολλές φορές μάλιστα πριν την ***αποχώρησή*** *τους φροντίζουν να «κατηγορήσουν» εμμέσως τον συνομιλητή τους ότι τους έχει αδικήσει.*

Όταν ενοχοποιούμε τον εαυτό μας

Μία άλλη αντίδραση σε μια συζήτηση με διαφωνίες είναι η «υποτίμηση» του εαυτού μας, η ***αυτοενοχοποίηση****. Η διαφωνία με τον συνομιλητή μας δεν εκδηλώνεται άμεσα, η δύσκολη θέση στην οποία μπορεί να βρισκόμαστε καλύπτεται με δηλώσεις του «εγώ φταίω για όλα».*

Όταν αποδεχόμαστε άκριτα τις θέσεις του άλλου

Επίσης, μία άλλη αντίδραση στην περίπτωση διαφωνίας κατά την επικοινωνία μας με έναν άλλον είναι η εύκολη υποχώρηση από τις ανάγκες και επιθυμίες μας, δηλαδή ***η αβίαστη και άκριτη αποδοχή των επιθυμιών του άλλου****.*

Όταν χρησιμοποιούμε απειλές

Μία συνήθης αντίδραση σε διάλογο με διαφωνίες είναι ο ένας από τους συνομιλητές, συνήθως αυτός που αισθάνεται πιο ισχυρός, να χρησιμοποιεί διαφόρων μορφών ***απειλές*** *προκειμένου ο άλλος να υποχωρήσει. Συχνά αποβλέπουμε στο να ανταποκριθεί ο άλλος στις δικές μας προσδοκίες εκβιάζοντάς τον.*

Όταν επικαλούμαστε παρελθόντα προβλήματα

Συχνά στους διαλόγους με διαφωνίες υπεισέρχονται μεταξύ των συνομιλητών ***δυσαρέσκειες και απογοητεύσεις από το παρελθόν****. Και ενώ το θέμα της διαφωνίας είναι συγκεκριμένο ο διάλογος προσλαμβάνει μια «πολεμική» μορφή, όπου οι συνομιλητές θέτουν και παλαιότερα προβλήματά τους.*

Όταν δημιουργούμε στον άλλον ενοχές

Συχνή αντίδραση είναι και η ***δημιουργία ενοχών*** *στον συνομιλητή μας, ώστε να τον κάνουμε να υποχωρήσει από τις αρχικές του θέσεις. Προσπαθούμε να φανούμε ανώτεροι από αυτόν επιρρίπτοντάς του συνεχώς ευθύνες με το να του απαριθμούμε διάφορα λάθη του σε άσχετα ζητήματα με το υπό συζήτηση θέμα.*

Όταν αδιαφορούμε

Σε άλλες πάλι περιπτώσεις μπορεί η συμπεριφορά μας να είναι ***προκλητικά αδιάφορη*** *προς τον συνομιλητή μας μη δίνοντάς του σημασία σε ό,τι μας λέει ή απαντώντας του τόσο απροσδιόριστα σε κάτι που μας ρωτά, ώστε να τον οδηγούμε σε αδυναμία να κατανοήσει το τι ακριβώς συμβαίνει.*

Σύνοψη

- Στην καθημερινή επικοινωνία ορισμένα από τα αρνητικά στοιχεία που την δυσκολεύουν είναι: οι ελεγκτικού τύπου ερωτήσεις προς τον συνομιλητή, οι εντολές, η απόρριψή του, η ειρωνεία, η εύκολη και αβίαστη συμβουλή προς τον άλλον, η αδιαφορία για όσα δηλώνει ο συνομιλητής.

- Στις αντιπαραθέσεις οι αντιδράσεις των διαφωνούντων δεν είναι πάντα δημιουργικές. Αντίθετα, είναι συχνές οι αρνητικές συμπεριφορές με σκοπό να φέρουμε σε δύσκολη θέση αυτόν που δεν συμφωνεί μαζί μας και να τον «εκβιάσουμε».

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΕΤΑΡΤΟ

ΔΙΑΦΩΝΙΕΣ ΚΑΙ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΙΣ

Οι διαφωνίες και οι συγκρούσεις είναι αναπόφευκτες σε κάθε κοινωνία και επιμέρους σύστημά της. Απλές παρεξηγήσεις που μπορεί να ξεκινήσουν από τη μη κατανόηση του μηνύματος μπορεί να εξελιχθούν σε διαφωνίες και ακόμη περισσότερο σε σύγκρουση. Κυρίως όμως προβλήματα που συνδέονται με τη λανθασμένη και «άδικη» χρήση εξουσίας, από προσωπικά μέχρι οικονομικά, κοινωνικά, εθνικά, οδηγούν σε διαφωνίες και σφοδρές συγκρούσεις. Επιπλέον η αίσθηση της ανασφάλειας στον σημερινό μεταβατικό κόσμο λόγω των ταχύτατων εξελίξεων οδηγούν άτομα και ομάδες σε συγκρουσιακές λογικές και πρακτικές. Οι αιτίες είναι ποικίλες και όχι μονοσήμαντες. Οι διαφωνίες και οι συγκρούσεις αποτελούν μέρος της ανθρώπινης ζωής και όπως έλεγε ο Ηράκλειτος είναι χρήσιμες και αναγκαίες για την αρμονία. Οι συγκρούσεις οδηγούν σε κρίσεις, δηλαδή σε νέα δεδομένα που τροποποιούν τις σχέσεις και οδηγούν σε νέες ισορροπίες. Όμως μπορεί να γίνει και το αντίθετο, δηλαδή η ύπαρξη νέων δεδομένων σε μια σχέση να προκαλέσει κρίσεις, δηλαδή εντάσεις στις σχέσεις των μερών που είναι πιθανόν να οδηγήσουν σε συγκρούσεις.

Πέραν της διαφορετικότητας των αιτιών των συγκρούσεων υπάρχουν σε γενικές γραμμές **κοινά χαρακτηριστικά στον τρόπο εκδήλωσής τους**, όπως:

- ***Έντονα συναισθήματα*** : οι συγκρούσεις χαρακτηρίζονται από έντονη συναισθηματική φόρτιση
- ***Απουσία γόνιμης επικοινωνίας***: Όσο η σύγκρουση εντατικοποιείται τόσο οι απόψεις παραμορφώνονται και οι αποστάσεις μεγαλώνουν
- ***Αδυναμία εξεύρεσης κοινής λύσης***: οι αντιτιθέμενες πλευρές είναι «κλειδωμένες» στις θέσεις τους, έτσι ώστε τυχόν ομοιότητες να μην φαίνονται καθόλου, να παρακάμπτονται, να ελαχιστοποιούνται, ενώ αντίθετα οι διαφορές διογκώνονται.

Οι **τρόποι αντίδρασης** σε μια σύγκρουση είναι δύο:

- Αποφεύγουμε να λύσουμε το πρόβλημα
- Επιχειρούμε να επέμβουμε στο πρόβλημα είτε με βίαιο, είτε με μη βίαιο τρόπο. Στην πρώτη περίπτωση γίνεται χρήση φυσικής ή ψυχολογικής βίας. Στη δεύτερη περίπτωση γίνεται διάλογος και ακολουθούνται διαδικασίες συναπόφασης.

Ασφαλώς το ερώτημα που τίθεται δεν είναι το πώς θα «πνίξουμε» τη σύγκρουση, αλλά ποιοι είναι οι **«ηθικοί» κανόνες** αντιμετώπισής της. Θα μπορούσαμε να τους περιγράψουμε ως εξής:

- Να αποδεχτούμε την κοινωνική διαδικασία ως διαδικασία συνεχών αλλαγών, οι οποίες μπορεί να εμπεριέχουν και συγκρούσεις. Βασική προϋπόθεση είναι η προσέγγιση της σύγκρουσης ως κοινωνικού φαινομένου και όχι ως υπαρξιακής ανάγκης δικαιολόγησης ατόμων και ομάδων.
- Να αντιλαμβανόμαστε ότι δεν «εξελίσσεται» σε ένα περιβάλλον, οικονομικό, πολιτικό, οικογενειακό κ.λπ., μόνο ο «ένας», αντίθετα η εξέλιξη εμπεριέχει τη διαφοροποίηση και την αλληλεπίδραση των μερών.
- Να κατανοούμε ότι υγιής επικοινωνία σημαίνει χρήση επιχειρημάτων και εκδήλωση συναισθημάτων, δηλαδή οι ανθρώπινες σχέσεις δεν είναι μόνο αποτέλεσμα ορθολογικών συμπεριφορών, αλλά και «ενσυναίσθησης», διάγνωσης και σεβασμού των συναισθημάτων του άλλου.
- Να μην λειτουργούμε στερεοτυπικά, γιατί αυτό που εμείς θεωρούμε ως «αλλότριο» προς εμάς είναι «οικείο» για τον άλλον, δηλαδή να μη φοβόμαστε τη διαφορετικότητα.

Χρήσιμο είναι να γνωρίζουμε ότι από τις συγκρούσεις μπορεί να έχουμε **αξιοποιήσιμα στοιχεία**. Ειδικότερα:

- Όταν λαμβάνει χώρα μια σύγκρουση, τότε σίγουρα υπάρχει ένα πρόβλημα, το οποίο αναδεικνύεται και ενδέχεται να επιλυθεί. Μέσα από τις συγκρούσεις μπορεί να έχουμε αλλαγές που υπόσχονται πρόοδο.
- Μέσα από τις συγκρούσεις οι άνθρωποι αποκτούν γνώση για τους άλλους, αλλά και για τον εαυτό τους. Πολλές φορές μέσα από τις συγκρούσεις έχουμε προσωπική βελτίωση, δηλαδή οι συγκρούσεις μπορεί να ενδυναμώσουν ικανότητες χειρισμού δύσκολων καταστάσεων, να αφυπνίσουν τους ανθρώπους, να τους κάνουν συμμέτοχους σε κοινά προβλήματα.

Για την καλύτερη **διευθέτηση συγκρουσιακών καταστάσεων** είναι απαραίτητο να αποδεχόμαστε τις παρακάτω αρχές:

- Κάθε «μέρος» έχει τις δικές του ανάγκες και συμφέροντα. Η αναγνώριση των διαφορών και ο σεβασμός τους αποτελούν την εκκίνηση για μια σωστή αρχή, δηλαδή για την εξεύρεση μιας κοινής λύσης με την συμμετοχή όλων.
- Εκτός από το ερώτημα «τι θα ήθελα - τι με συμφέρει», υπάρχει και το ερώτημα «τι μπορεί να γίνει».
- Προκειμένου να έχουμε ανοιχτούς δίαυλους επικοινωνίας με την άλλη πλευρά θα πρέπει να έχουμε υπόψη ότι: δεν βιαζόμαστε, προσπαθούμε να συλλέξουμε όσες πληροφορίες γίνεται περισσότερες, ακούμε προσεκτικά (ενεργητική ακρόαση) και αναζητούμε αυτό που υπονοείται, αλλά δεν λέγεται.

Σήμερα οι κοινωνικές συνθήκες ούτε απλές ούτε άμεσα εποπτεύσιμες είναι. Η **πολυπλοκότητα** των σύγχρονων κοινωνιών σημαίνει ότι το σύνολο δεν συναρθρώνεται πλέον από σαφή και οριοθετημένα μεταξύ τους μέρη, αλλά από ένα πλήθος διαφορετικών μερών που συνεχώς εξειδικεύονται και αλλάζουν και το πιο σημαντικό ότι οι αλληλεπιδράσεις μεταξύ αυτών των διαφοροποιημένων μερών, αλλά και με το «όλον», συνεχώς αυξάνονται. Έτσι λοιπόν ένα πεδίο αποφάσεων διαπλέκεται με άλλο ή άλλα πεδία.

Επιπλέον οι κοινωνικές σχέσεις δεν είναι σταθερά προσδιορισμένες, γιατί οι άνθρωποι μπορούν να δράσουν μη προβλέψιμα, απροσδόκητα, ανοιχτά. Η διπλή υπόσταση του ανθρώπου, Φύση και Λόγος, υποδηλώνει μεν μια αιτιοκρατική σχέση, αλλά παράλληλα υποκρύπτει και το τυχαίο, το απρόβλεπτο. Για να αντιμετωπισθεί η κοινωνική **ενδεχομενικότητα** πάντοτε οι άνθρωποι εντάσσονταν σε ρόλους και κανόνες και αναζητούσαν τη σταθερότητα. Πλην όμως οι μεγάλες βεβαιότητες και κανονικότητες, που μας χάρισε η δυτική σκέψη, ήδη από τα τέλη του 19ου αιώνα όλο και κλονίζονται.

Η πολυπλοκότητα και η αύξηση της ενδεχομενικότητας είναι τα χαρακτηριστικά των σύγχρονων κοινωνιών και είναι επόμενο να οδηγούν στην **αύξηση του συγκρουσιακού δυναμικού**. Σήμερα προσλαμβάνει όλο και μεγαλύτερη βαρύτητα το ερώτημα τι οφείλουμε να κάνουμε και επιπλέον το πώς θα το κάνουμε, εφόσον δημιουργούνται πολλαπλοί εναλλακτικοί οδοί δράσης. Και στο σημείο αυτό ανακύπτει το ζήτημα της επικοινωνίας μεταξύ των αυτόνομων και ταυτόχρονα αλληλεξαρτημένων συστημάτων, των εθνών, των θρησκειών, των κομμάτων, των συνδικάτων, κ.λπ. Το «νόημα» των εκπορευόμενων από τα συστήματα μηνυμάτων, δηλαδή το «νόημα» ως κοινωνική δράση, αποτελεί την επικοινωνία.

Και προκύπτει το ερώτημα: πώς μπορούν να δημιουργηθούν ταυτόσημα νοήματα. Η απάντηση είναι μία: η **διαφωνία** είναι αυτή που μπορεί να οδηγήσει σε επικοινωνιακά ενεργήματα με ταυτόσημο νόημα. Δηλαδή η διαφωνία έχει αποδειχθεί πιο σίγουρη για τη συνεννόηση, παρά η προσπάθεια συγκάλυψης ή συρρίκνωσής της. Οι κοινωνικοί θεσμοί καθοδηγούνται από τη διαφωνία και η διαλεκτική της ιστορίας το έχει αποδείξει. Η ικανότητα των συστημάτων να αυτοαναπαράγονται μέσα από δικούς τους εγγενείς νόμους σε σχέση όμως με τη συγκέντρωση πληροφοριών και τη λήψη ενέργειας από το έξωθεν περιβάλλον, μας οδηγεί σε σχέσεις διάδρασης και αλληλεξάρτησης του κλειστού χαρακτήρα και ταυτόχρονα του ανοικτού χαρακτήρα των συστημάτων. Και η έννοια της διαφωνίας δεν είναι άλλη παρά η σχέση

αυτοαναφοράς και ετεροαναφοράς του «ίδιου» και του «έτερου», όπως έχει σημειώσει ο Luhmann, ή με άλλα λόγια η σχέση του «μερικού» ατόμου με τη γενική βούληση, όπως προσδιορίσθηκε πολλά χρόνια πριν από τον J.J.Rousseau.

Πριν από τρεις αιώνες οι άνθρωποι είδαν τον κόσμο σαν μια έξοχη μηχανή, σαν ένα κλειστό σύστημα που όλα τίθενται σε έλεγχο και έτσι εξασφαλίζεται η σταθερότητα και η ισορροπία. Αυτή η νευτώνεια οργάνωση διαπότισε την ύπαρξή μας και οδήγησε στην προσκόλλησή μας στην υποτιθέμενη ασφάλεια των κλειστών δομών. Τρεις αιώνες τώρα προγραμματίζουμε και προβλέπουμε τον κόσμο χωρίς να αντιλαμβανόμαστε ότι τη δημιουργικότητα θα πρέπει να την αναζητούμε όχι απλώς στα οριοθετημένα και διακεκριμένα πράγματα, αλλά στις μεταξύ τους σχέσεις, σε αυτό το «αχανές» δίκτυο, γιατί καθώς τα άτομα ενώνονται -το καθένα με τη δική του ικανότητα αυτοποίησης, όπως λέγεται στη γλώσσα της σύγχρονης επιστήμης ή με τη δική του ικανότητα αυτοπροσδιορισμού και ελεύθερης βούλησης, όπως λέγεται στη γλώσσα της φιλοσοφίας- αναδύεται η συλλογική ευφυΐα των ανοιχτών συστημάτων.

Σύνοψη

- Η διαφωνία δεν πρέπει να φοβίζει, ούτε να καταστέλλεται, αλλά να εκλαμβάνεται ως πιθανό δημιουργικό στοιχείο στη διαδικασία συναπόφασης.
- Οι αιτίες των συγκρούσεων είναι ποικίλες, υπάρχουν όμως κοινά χαρακτηριστικά στον τρόπο εκδήλωσής τους.
- Οι συγκρούσεις έχουν κανόνες αντιμετώπισης, οι οποίοι συνδέονται με την κοινωνική ηθική ατόμων και ομάδων.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΠΕΜΠΤΟ

ΓΙΑ ΜΙΑ ΚΑΛΥΤΕΡΗ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ

5.1 Ένας σωστός συνομιλητής

Ο σωστός συνομιλητής είναι αυτός που μπορεί να ακούει, χωρίς να διακόπτει, αυτός που επιτρέπει στον άλλον να εκφράσει την άποψή του μέχρι τέλους, έστω κι αν είναι κουραστικός, μονότονος και βαρετός. Ο σωστός συνομιλητής είναι αυτός που ξέρει να σιωπά την κατάλληλη στιγμή, ώστε να δίνει την ευκαιρία στον άλλον να διατυπώσει ιδέες, συναισθήματα, απόψεις, προτάσεις. Ασφαλώς η «σιωπή» δεν σημαίνει απλώς ότι δεν διακόπτουμε τη ροή σκέψης και λόγου του συνομιλητή μας, αλλά επιπλέον σημαίνει συνειδητή επιλογή να ακούσουμε με σκοπό να κατανοήσουμε.

Συνεπώς η ακρόασή μας δεν είναι παθητική, αλλά αποβλέπει στο να εννοήσουμε το συνομιλητή μας και είτε να συμφωνήσουμε μαζί του, είτε να διαφωνήσουμε. Με αυτού του είδους την ακρόαση, την **ενεργητική ακρόαση**, την **ακρόαση με ενσυναίσθηση**, δεν επιδιώκουμε απλώς να επιτρέψουμε στον άλλον να μιλήσει, αλλά επιδιώκουμε να καταλάβουμε τι εννοεί ο άλλος. Με την ενσυναίσθηση, δηλαδή με την ενεργό συμμετοχή μας προσπαθούμε να κατανοήσουμε όσα λέει ο άλλος συλλέγοντας όλες τις απαραίτητες πληροφορίες, εμφανείς ή συμβολικές, μιας και πολλές φορές χρειάζεται να «αποκρυπτογραφήσουμε» αυτό που ακούμε. Συνεπώς δεν ακούμε απλώς με την αίσθηση της ακοής, αλλά σκεφτόμαστε και ερμηνεύουμε, βγάζουμε συμπεράσματα, τα οποία προσπαθούμε με τον διάλογο να διαπιστώσουμε, αν πράγματι είναι αυτά που έχουμε υποθέσει, γι΄ αυτό οφείλουμε να είμαστε : φειδωλοί σε γρήγορες απαντήσεις, να μην υποβάλλουμε το συνομιλητή μας σε συνεχείς ερωτήσεις ανακριτικού τύπου, να μην ειρωνευόμαστε, ούτε να προβαίνουμε με ευκολία σε αρνητικές αξιολογήσεις και πολύ περισσότερο σε αυταρχικού τύπου εντολές. Το «ακούω ενεργητικά» προϋποθέτει την κατανόηση των όσων ακούω και άρα προϋποθέτει την **κριτική στάση**, η οποία οδηγεί είτε στη συμφωνία είτε στη διαφωνία.

Αναλυτικότερα, οι **συναισθηματικές δεξιότητες**, οι οποίες συνθέτουν την «προσωπική νοημοσύνη» είναι βασικός παράγοντας για μια αποτελεσματική επικοινωνίας. Η προσωπική νοημοσύνη συντίθεται από μια σειρά ικανότητες που η μία χτίζεται πάνω στην άλλη και όλες μαζί συμβάλλουν στη γόνιμη επικοινωνία. Η **προσωπική νοημοσύνη**, σύμφωνα με τον Χάουαρντ Γκάρντερ στο έργο του The Frames of Mind, είναι:

α) η **γνώση των συναισθημάτων**, η ικανότητα αυτοεπίγνωσης. Όταν ο άνθρωπος αναγνωρίζει και εντοπίζει τα συναισθήματά του, τότε κατανοεί τον εαυτό του και μπορεί να διευθύνει τη ζωή του,

β) ο **έλεγχος των συναισθημάτων**, η ικανότητα ελέγχου της παρόρμησης, της ανυπομονησίας και του άγχους. Όταν ο άνθρωπος αξιολογεί την ένταση των συναισθημάτων, τότε μπορεί να τα χειρίζεται, να τα ελέγχει και να απαλλάσσεται από τον ανεξέλεγκτο θυμό, την κατήφεια, την επιθετικότητα ή την αυτοκαταστροφή. Όταν ο άνθρωπος μπορεί να ασκεί συναισθηματικό αυτοέλεγχο και να χαλιναγωγεί την παρόρμησή του, εφευρίσκει κίνητρα για τον εαυτό του, είναι περισσότερο δημιουργικός, παραγωγικός και αποτελεσματικός. Ο αυτοέλεγχος οδηγεί στην υπευθυνότητα και στην εστίαση στο καθήκον,

γ) η **αναγνώριση των συναισθημάτων των άλλων**, η ικανότητα ενσυναίσθησης. Όταν ο άνθρωπος είναι δεκτικός στο να κατανοεί τα συναισθήματα των άλλων, τότε είναι ικανός να αντιλαμβάνεται τα «σιωπηλά» σήματα που κρύβουν τι θέλουν, τι επιδιώκουν και τι έχουν ανάγκη οι άλλοι. Τα άτομα με ενσυναίσθηση είναι σε θέση να κατανοήσουν τις απόψεις των άλλων,

δ) ο **χειρισμός των σχέσεων**, η ικανότητα σύναψης διαπροσωπικών σχέσεων. Όταν ο άνθρωπος έχει αυτοεπίγνωση και ενσυναίσθηση, μπορεί να χειρίζεται τα συναισθήματα των άλλων. Ο χειρισμός αυτός απαιτεί ισορροπία ανάμεσα στην ειλικρίνεια και στις κοινωνικές σχέσεις και δεν αναφέρεται στην αξιοσημείωτη ευκολία να πιάνουμε τα σήματα που εκπέμπουν οι γύρω μας απλώς για να γίνουμε αρεστοί. Οι «κοινωνικοί χαμαιλέοντες» αποκαλύπτονται και η προσωπική επιτυχία τους είναι πάντα προσωρινή.

Η ικανότητα καλής επικοινωνιακής σχέσης εξαρτάται από μια σειρά παράγοντες:

1. Από την πληρότητα του μηνύματος που στέλνουμε, ώστε αυτό που επιθυμούμε να μεταδώσουμε να προσλαμβάνεται από τον άλλον. Η πληρότητα του μηνύματος εξαρτάται από τον βαθμό γνωστικού ελέγχου που

διαθέτουμε επί του μηνύματος, καθώς και από την ικανότητα να εκφραζόμαστε με σαφήνεια και ακρίβεια, ώστε αφ΄ ενός να μεταφέρεται ολόκληρη η πληροφορία και όχι μέρος αυτής, αφ΄ ετέρου να μην επιδέχεται άλλες ερμηνείες από αυτές που επιθυμούμε να αποστείλουμε. Η αποτελεσματικότητα μάλιστα της επικοινωνίας εξαρτάται και από το αν το μήνυμα περιέχει πολλές ή όχι πληροφορίες. Στην περίπτωση που εμπεριέχονται πολλές πληροφορίες για να μη δημιουργηθεί σύγχυση πρέπει η κάθε πληροφορία να αποτελεί λογικό επακόλουθο της προηγούμενης.

2. Από την ικανότητά μας να χειριζόμαστε με πληρότητα όχι μόνο τον λόγο, αλλά να ελέγχουμε και τις μη λεκτικές εκδηλώσεις του. Ένα μέρος της επικοινωνίας μας διενεργείται μέσα από μη λεκτικά μηνύματα, τη «γλώσσα του σώματος». Η ταχύτητα και ο τόνος της φωνής, το βλέμμα, η έκφραση του προσώπου, οι χειρονομίες, η στάση του σώματος και η κίνηση στον χώρο, αποτελούν τις μη λεκτικές εκφράσεις που μπορούν να χρησιμοποιηθούν για να καταστήσουν σαφέστερο το λεκτικό μήνυμα και να συμβάλλουν στη δημιουργία μιας αμεσότερης επικοινωνίας. Όχι μόνο πρέπει να γνωρίζουμε τι λέμε, αλλά και πώς να το ανακοινώνουμε. Διαφορετικά η εικόνα ενός ανθρώπου π.χ. με το βλέμμα αφηρημένο, φωνή αδύναμη και μονότονη, δεν πείθει. Όλα τα στοιχεία που αποτελούν τη «γλώσσα του σώματος» συνθέτουν την εικόνα μας, η οποία επηρεάζει τον συνομιλητή μας ως προς την πρόσληψη του μηνύματος. Ασφαλώς η «γλώσσα του σώματος» δεν επηρεάζει το περιεχόμενο του μηνύματος, γιατί αυτό είναι συνάρτηση των κοινωνικών συνθηκών της αποτελεσματικότητας του λόγου, δηλαδή της σχέσης ανάμεσα στις ιδιότητες του λόγου, του ομιλητή που εκφέρει τον λόγο και του θεσμού που εξουσιοδοτεί τον ομιλητή να διατυπώσει τον λόγο.

3. Από την ικανότητά μας να αποδεχόμαστε τις πιθανές αδυναμίες μας και να βελτιωνόμαστε αποκτώντας νέες γνώσεις και εμπειρίες, αναζητώντας νέες πληροφορίες, από την ικανότητά μας να συνυπάρχουμε υπερασπιζόμενοι τις απόψεις μας, αλλά και δεχόμενοι τις αναγκαίες αλλαγές. Δηλαδή πρέπει να διαθέτουμε εκείνα τα στοιχεία που δείχνουν αυτοπεποίθηση και αυτοσεβασμό. Η αυτοεκτίμηση είναι βασικό στοιχείο μιας υγιούς και γόνιμης επικοινωνίας, γιατί αν έχουμε διαμορφώσει μια θετική εικόνα για τον εαυτό μας και παράλληλα αποδεχόμαστε τις ελλείψεις μας φροντίζοντας να βελτιωνόμαστε, τότε είμαστε ικανοί να συνάψουμε δημιουργικές σχέσεις και

συνεπώς είμαστε ικανοί για μια αποτελεσματική επικοινωνία. Η αυτοεκτίμηση πηγάζει από την ικανότητα γνώσης των συναισθημάτων μας και αποτελεί βασική συναισθηματική δεξιότητα.

4. Από την ικανότητά να μην είμαστε «παγόβουνα». Συνήθως οι άνθρωποι θεωρούν ότι πρέπει να «αποστειρώνουν» τη δημόσια εικόνα τους από συναισθηματικές εκδηλώσεις. Όμως η επικοινωνία δεν προϋποθέτει μόνο σκέψεις, επιχειρήματα, ιδέες, δηλαδή νοητικές λειτουργίες, αλλά και συναισθήματα. Η παράλληλη έκφραση συναισθημάτων με την ανακοίνωση θέσεων για ένα ζήτημα αποτελεί την «άμεση» επικοινωνία, γιατί η συμφωνία νοητικής και συναισθηματικής έκφρασης γνωστοποιεί ανάγκες και επιθυμίες και συνεπώς δεν συνιστά τακτική παραπλάνησης του άλλου με στόχο τον πιθανό έλεγχό του. Παρέχει ασφάλεια στον συνομιλητή, επειδή δεν κρύβονται οι αλήθειες και αυτό που διατυπώνεται είναι αυτό που εννοείται. Η ικανότητα να ισορροπούμε σκέψεις και συναισθήματα πηγάζει από τον αυτοέλεγχο των συναισθημάτων και είναι ακόμη μία συναισθηματική δεξιότητα.
5. Από την ικανότητά μας να «ακούμε ενεργητικά και με κατανόηση». «Ακούω ενεργητικά και με κατανόηση» δεν σημαίνει πλήρη σιωπή ή άκριτη αποδοχή των απόψεων του άλλου, γιατί η μεν πρώτη δημιουργεί την εντύπωση της αδιαφορίας, η δε δεύτερη δεν συμβάλλει σε εποικοδομητικές σχέσεις και στην ανατροφοδότηση, αλλά στην παραίτηση – υποχώρηση του ενός από τα συνδιαλεγόμενα μέρη. «Ακούω ενεργητικά και με κατανόηση» σημαίνει ότι, χωρίς να παραιτούμαστε από τις δικές μας αντιλήψεις, προσπαθούμε να ανακαλύψουμε πιθανές αλήθειες στις απόψεις που ακούμε. Συνεπώς ο σωστός συνομιλητής δεν οχυρώνεται πίσω από τις δικές του αντιλήψεις επικρίνοντας και υποτιμώντας τις αντιλήψεις των άλλων. Αν στόχος μας είναι να συμπεριφερθούν οι άλλοι όπως ακριβώς εμείς, τότε ασκούμε ψυχολογική βία. είδος μετεξελίσσεται σε ψυχολογική. Όμως όλα αυτά κάθε άλλο παρά υποδηλώνουν ορθολογική επιβεβαίωση των αντιλήψεων μας. Αντιθέτως υποδηλώνουν περισσότερο την ανάπτυξη ενός αμυντικού μηχανισμού, επειδή σε εμάς υποβόσκει, είτε μειωμένη αυτοεκτίμηση, είτε στερεοτυπική συγκρότηση του συστήματος αντιλήψεων και αξιών μας. Επίσης, «ακούω ενεργητικά και με κατανόηση» δηλώνει την προσπάθειά μας να κατανοήσουμε τον άλλον, γιατί πολλές φορές οι άνθρωποι αυτά που σκέφτονται ή αισθάνονται δεν τα ανακοινώνουν άμεσα. Πρέπει να μπορούμε

να αποκρυπτογραφούμε αυτά που ο άλλος εννοεί, αλλά δεν εκφράζει. Η ικανότητα μας να ακούμε ενεργητικά και με κατανόηση πηγάζει από την ικανότητα ενσυναίσθησης και χειρισμού των σχέσεων που είναι ένας ακόμα τομέας συναισθηματικών δεξιοτήτων.

5.2 Βασικοί τρόποι για τη διευκόλυνση της επικοινωνίας

Κατά τη διεξαγωγή ενός διαλόγου υπάρχουν τρόποι που μπορούν να τον διευκολύνουν και να τον ενισχύσουν. Αν δηλαδή θέλουμε να βελτιώσουμε τις ικανότητές μας στο πλαίσιο της διαπροσωπικής μας επικοινωνίας υπάρχουν **τεχνικές** που βοηθούν. **Πρέπει όμως να γνωρίζουμε ότι οι τεχνικές δεν αποτελούν πανάκεια, αν η εν γένει συμπεριφορά μας χαρακτηρίζεται σε μεγάλο βαθμό από στοιχεία που οδηγούν σε επικοινωνιακές δυσλειτουργίες**.

I. Οι καλοπροαίρετες ερωτήσεις

Αν κάποιος μας ανακοινώνει κάτι ως δεδομένο, δηλαδή με τρόπο σίγουρο και κατηγορηματικό, τότε χρήσιμο είναι από την πλευρά μας να μην απαντήσουμε αμέσως θετικά ή αρνητικά συμφωνώντας ή διαφωνώντας μαζί του, αλλά να κάνουμε μια ερώτηση επεξηγηματικού χαρακτήρα. Με τον τρόπο αυτό διεισδύουμε στο θέμα και δημιουργούνται οι προϋποθέσεις για παραπέρα προβληματισμό.

II. Η σύντομη ανακεφαλαίωση

Υπάρχουν συνομιλητές, οι οποίοι διστάζουν να εκθέσουν την ουσία ενός θέματος και γυρνούν γύρω-γύρω από αυτό επαναλαμβάνοντας τα ίδια. Στην περίπτωση αυτή για να τον διευκολύνουμε θα ήταν σκόπιμο να κάνουμε εμείς μια σύντομη περίληψη, μια ***ανακεφαλαίωση*** *των όσων έχει πει προκειμένου να του δείξουμε ότι τα έχουμε ακούσει και κατανοήσει.*

III. Η βοήθεια για την ανάδειξη συναισθημάτων

*Ιδιαίτερα στις διαπροσωπικές σχέσεις είναι σημαντικό οι άνθρωποι να εκφράζονται συναισθηματικά. Πολλές φορές όμως προτιμούν να μην δείχνουν με σαφήνεια τα συναισθήματά τους. Είναι χρήσιμο να διευκολύνουμε σε αυτές τις περιπτώσεις τους συνομιλητές μας. Στην περιγραφή δηλαδή μιας κατάστασης από τον άλλον θα μπορούσαμε ως υπόθεση ή ως ερώτηση να θέσουμε ένα **συναίσθημα**. Με τον τρόπο αυτό δείχνουμε στον συνομιλητή μας ότι κατανοούμε όσα μας λέει και έτσι βοηθάμε, ώστε να συνεχισθεί ο διάλογος δίνοντάς του τη δυνατότητα να εκφρασθεί συναισθηματικά.*

IV. Η σύντομη παύση

*Πολλές φορές ένας διάλογος μπορεί να «διασωθεί» με τη σιωπή. Η συνέχιση της διεξαγωγής μιας συζήτησης μπορεί να εξαρτηθεί από μια σύντομη διακοπή. Αν δηλαδή ένας θόρυβος δημιουργεί προβλήματα στη συνομιλία, τότε μπορούν οι συνομιλητές να διακόψουν για λίγο. Τα προβλήματα επικοινωνίας δεν προέρχονται μόνο από εξωτερικές συνθήκες, αλλά και από ενδογενείς, όπως: μπορεί οι συνομιλητές να έχουν κουρασθεί, οπότε εμφανίζουν αδυναμία συγκέντρωσης, ή δεν θέλουν τη συγκεκριμένη στιγμή να εκφράσουν τις σκέψεις τους, ή ακόμα μπορεί κάποιος από τους συνομιλητές να χρειάζεται λίγο χρόνο προκειμένου να σκεφτεί κλπ. Στις περιπτώσεις αυτές μια μικρή σιωπή, μια **σύντομη παύση** του διαλόγου μπορεί να βοηθήσει. Μπορεί δηλαδή να είναι πιο παραγωγική για τη συνέχιση του διαλόγου η σιωπή, παρά η «πίεση» να συνεχίσουμε.*

5.3 Θετικοί και αρνητικοί χειρισμοί

Αρκετά συχνά στις συζητήσεις μας προκύπτουν διαφορετικές απόψεις από τις δικές μας. Εμείς προσπαθούμε να υπεραμυνθούμε των θέσεων και των πεποιθήσεων μας χρησιμοποιώντας διάφορους τρόπους. **Οι τρόποι αυτοί άλλοτε μπορεί να εμπεριέχουν θετικά στοιχεία και άλλοτε αρνητικά**. Στη συνέχεια παρατίθενται οι πιο συχνοί χειρισμοί που κάνουμε κι άλλοτε μπορεί να είναι γόνιμοι, άλλοτε όμως όχι. Εξαρτάται από το πώς θα διαχειρισθούμε την κάθε τακτική.

1ος χειρισμός

*Μια αρκετά συνηθισμένη τακτική σε ένα διάλογο που διατυπώνονται αντίθετες απόψεις είναι στην αρχή να λέμε «**ναι**» δίνοντας την εντύπωση στον συνομιλητή μας ότι μπορεί, πιθανόν, ίσως και να συμφωνούμε, όμως στη συνέχεια να παραθέτουμε το «**αλλά**» για να διατυπώσουμε τα σημεία που δεν μας επιτρέπουν να συμφωνήσουμε. Αν όμως δεν χειριστούμε σωστά αυτή την τακτική και δώσουμε ιδιαίτερη έμφαση στην πρώτη μας δήλωση, δηλαδή στο «ναι» ή σε άλλες αντίστοιχες, όπως «έχεις δίκιο», «ασφαλώς», «σωστά», τότε υπάρχει ο κίνδυνος να μπερδέψουμε τον συνομιλητή μας. Θα πρέπει πάντα να έχουμε υπόψη ότι διάλογος δεν σημαίνει ταύτιση απόψεων, ούτε αγωνιώδη προσπάθεια να διατηρήσουμε μια αρμονία, γιατί υπάρχει ο κίνδυνος να μην ξεκαθαρισθούν οι θέσεις μας. Δεν πρέπει ποτέ εν ονόματι μιας υποτιθέμενης ηρεμίας να μιλάμε με ασάφειες και υπονοούμενα και έτσι να μένουν οι συνομιλητές μας με θολές εικόνες.*

$2^{ος}$ χειρισμός

Επίσης, σε περιπτώσεις διαλόγων με αντιπαραθέσεις απόψεων προτιμάμε με ***γενικού τύπου απαντήσεις*** *να αποφύγουμε άμεσες απαντήσεις σε συγκεκριμένα ζητήματα. Μπορεί πράγματι να χρειάζεται να το κάνουμε, γιατί υπάρχουν περιπτώσεις που αν ένα μεμονωμένο γεγονός αποκοπεί από το γενικότερο πλαίσιο τελικά να αλλοιώνεται η πραγματικότητα. Μπορεί δηλαδή το μεμονωμένο γεγονός να χρειάζεται να το εντάξουμε σε ένα γενικότερο ερμηνευτικό σχήμα προκειμένου να το αποδώσουμε στη σωστή του διάσταση. Στην περίπτωση αυτή η γενίκευση είναι απαραίτητη και η αντιπαράθεση να είναι δημιουργική μέσα από τη γενίκευση. Εδώ η γενίκευση δεν αποτελεί υπεκφυγή. Σε άλλες όμως περιπτώσεις η γενίκευση δεν είναι παρά η προσπάθειά μας να ξεφύγουμε από την άμεση απάντηση επί ενός συγκεκριμένου ζητήματος. ΄Οταν λοιπόν υπεκφεύγουμε από το συγκεκριμένο και ειδικό θέμα δίνοντας αόριστες απαντήσεις, τότε δεν βοηθάμε στη δημιουργική διεξαγωγή του διαλόγου, διότι ο σκοπός δεν είναι να κρύψουμε τις όποιες διαφωνίες, αλλά να τις αναδείξουμε με επιχειρήματα.*

3^{ος} χειρισμός

*Οι **ερωτήσεις** αποτελούν τη βάση του διαλόγου και επομένως της επικοινωνίας. Ο χειρισμός τους όμως προσδιορίζει τη θετική ή αρνητική προοπτική ενός διαλόγου. Στις περιπτώσεις διαφωνιών που ο ένας συνομιλητής κάνει συνεχώς ερωτήσεις χωρίς να εκφράζει κάποια τεκμηριωμένη άποψη, τότε οι ερωτήσεις μάλλον δεν συμβάλλουν σε έναν γόνιμο διάλογο. Επειδή στην ουσία διαφωνεί με το συνομιλητή του προσπαθεί με συνεχείς ερωτήσεις και μάλιστα μονολεκτικές («γιατί», πώς», «από πού το συμπεραίνεις» κλπ.) να τον φέρει σε δύσκολη θέση. Το να θέτουμε όμως συνέχεια ερωτήσεις στον άλλον ως ένα είδος ανάκρισης, αφ΄ ενός δεν βοηθά στη διεξαγωγή ενός δημιουργικού διαλόγου, αφ΄ ετέρου αποδεικνύει τη δική μας αδυναμία να επιχειρηματολογήσουμε για τη διαφωνία μας. Ο συνομιλητής που τον υποβάλλουμε σε συνεχείς ερωτήσεις μπορεί να μας αντιστρέψει την απάντηση με ερώτηση και τότε σίγουρα θα βρεθούμε σε δύσκολη θέση, γιατί δεν θα μπορούμε να δώσουμε μια ολοκληρωμένη απάντηση. Βεβαίως στις περιπτώσεις διαφωνιών οι ερωτήσεις είναι απαραίτητες και ενδείκνυνται ως τακτική χειρισμού, εφ΄ όσον δεν έχουν τα παραπάνω χαρακτηριστικά. Δηλαδή όταν οι ερωτήσεις αποβλέπουν στο να πάρουμε περισσότερες πληροφορίες, να διευκρινισθούν απόψεις, να επεξηγηθούν σκοτεινά σημεία, τότε είναι ένας σημαντικός τρόπος για να υποστηρίξουμε τις δικές μας απόψεις.*

4^{ος} χειρισμός

*Αρκετά συχνά προκειμένου να ενισχύσουμε την ορθότητα των θέσεων μας επικαλούμαστε κάποιο «**μεγάλο όνομα**», συνήθως έναν εκπρόσωπο του πνεύματος, έναν φιλόσοφο, έναν ποιητή, έναν επιστήμονα. Ενισχύουμε δηλαδή την άποψή μας μέσω μιας μεγάλης προσωπικότητας, μέσω ενός άλλου. Κατ΄ αρχήν αν αισθανόμαστε σίγουροι για αυτά που λέμε και έχουμε οι ίδιοι επιχειρήματα, τότε η αναφορά σε μια μεγάλη προσωπικότητα δεν βλάπτει. Αν όμως χρησιμοποιούμε την αυθεντία, γιατί εμείς δεν διαθέτουμε τα επιχειρήματα για να υποστηρίξουμε τις θέσεις μας, τότε αυτό θα αναδειχθεί στην πορεία της συζήτησης. Είναι λοιπόν προτιμότερο να επεξεργασθούμε τις δικές μας αντιλήψεις, παρά να αναζητούμε φράσεις άλλων για να ενισχύσουμε την παρουσία μας σε μια συζήτηση.*

5^{ος} χειρισμός

*Αρκετές φορές ορισμένοι προκειμένου να ανταπεξέλθουν σε μια συζήτηση με αντιπαραθέσεις εφαρμόζουν την τακτική της αναζήτησης «**οπαδών**». Το σημείο ισορροπίας ανάμεσα στο να δημιουργήσουμε το «δικό μας» περιβάλλον υποστήριξης και στο να μην απομονώσουμε τον συνομιλητή μας ως «φυσικό αντίπαλο» είναι πολύ δύσκολο. Είναι μεν θεμιτό να αναζητούμε συμμάχους, αλλά δεν είναι θεμιτό να τους αναζητούμε σύμφωνα με την ακραία διπολική τακτική του σχήματος «φίλος – εχθρός». Η δυσκολία αυτού του χειρισμού μας οδηγεί συχνά στο να εφαρμόζουμε την τακτική του «εσωτερικού εχθρού». Αυτός που διαφωνεί μαζί μας παρουσιάζεται ως και «επικίνδυνος» για τη συνοχή της ομάδας στην οποία προσδίδουμε κοινά χαρακτηριστικά και επιδιώξεις. Με στερεοτυπικού χαρακτήρα δηλώσεις προσπαθούμε να απομονώσουμε τον συνομιλητή που διαφωνεί μαζί μας και στη συνέχεια επικαλούμενοι το «εμείς» εντάσσουμε αυτόματα τους υπόλοιπους στην άποψή μας. Ασφαλώς αυτή η τακτική δεν βοηθά ώστε να διεξαχθεί μια ειλικρινής και καλοπροαίρετη συζήτηση. Υποκρύπτει μάλιστα αυταρχικού τύπου στοιχεία στην προσωπικότητα αυτών που την εφαρμόζουν. Το να ακυρώνεται η αντίθετη άποψη με τέτοιες μεθόδους συνιστά την πλέον αντιεπικοινωνιακή μορφή διαλόγου.*

Σύνοψη

- Η ενεργητική ακρόαση προϋποθέτει κατανόηση του άλλου, δηλαδή αποδοχή της διαφορετικότητας, καθώς και κριτική στάση.

- Υπάρχουν στοιχειώδεις τεχνικές που βοηθούν τον διάλογο, όπως οι καλοπροαίρετες διευκρινιστικές ερωτήσεις, οι σύντομες ανακεφαλαιώσεις, η υποβοήθηση έκφρασης συναισθημάτων, οι σύντομες παύσεις. Όμως παραμένουν τεχνικές, δηλαδή αν η συγκρότησή μας χαρακτηρίζεται από συμπεριφορές και στάσεις μη ανοχής έναντι του άλλου, τότε η επικοινωνία παραμένει δυσχερής.

- Οι απόψεις μπορούν να παρουσιασθούν με διάφορους τρόπους. Στις περιπτώσεις που υπάρχουν διαφωνίες και αντιπαραθέσεις οι χειρισμοί για την ανακοίνωση των απόψεων άλλοτε μπορεί να είναι θετικοί κι άλλοτε αρνητικοί. Εξαρτάται από τον τρόπο που θα τους εφαρμόσουμε και τελικά από τη συγκρότησή μας.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΕΚΤΟ

Η ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ - ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ

6.1 Πότε η επαγγελματική επικοινωνία γίνεται πιο δύσκολη

1. ΄Οταν είμαστε ασαφείς

Η αποτελεσματική επικοινωνία πρώτα απ΄ όλα προϋποθέτει να είμαστε σαφείς. ΄Οσο πιο ακριβείς είμαστε ως προς το περιεχόμενο του μηνύματός μας, τόσο καλύτερη επικοινωνία επιτυγχάνουμε. Οι αόριστες εκφράσεις μπερδεύουν τον δέκτη και μπλοκάρουν την επικοινωνία. Ιδιαίτερα στον επαγγελματικό χώρο οι ασάφειες επιφέρουν προβλήματα στην αποτελεσματικότητα.

2. Όταν η γενικότερη συμπεριφορά μας προσβάλλει, απωθεί και γενικά δημιουργεί δυσλειτουργίες

Υπάρχουν πολλοί τρόποι που μπλοκάρεται η επικοινωνία εξ αιτίας της συμπεριφοράς μας. Οι σχετικές αναφορές έχουν γίνει στο 3° κυρίως κεφάλαιο. Πάντως αν κάποιες φορές στο παρελθόν έχουμε δημιουργήσει τέτοια προβλήματα, τότε είναι πολύ πιθανό σε μελλοντικές προσπάθειές μας για μια καλύτερη επικοινωνία να έχει παραμείνει η αρνητική μας εικόνα και χρειάζεται προσπάθεια από μέρους μας για να την ανατρέψουμε .

3. Όταν επιλέγουμε λάθος μέθοδο

Μερικές φορές μπορεί να επιλέξουμε μια μέθοδο για να επικοινωνήσουμε που όμως δεν ταιριάζει στη συγκεκριμένη περίσταση.

6.2 Πώς να ελαχιστοποιήσουμε τις πιθανότητες αποτυχίας όταν στέλνουμε μηνύματα σε ευρύ κοινό

1. Να έχετε καθορίσει τους στόχους σας

Σε κάθε μήνυμα υπάρχει ένα κεντρικό σημείο, ο **στόχος**. Πρέπει λοιπόν πάντα να θυμάστε τον στόχο που θέλετε να επιτύχετε.

2. Να γνωρίζετε τους αποδέκτες του μηνύματός σας

Προσπαθήστε να πληροφορηθείτε όσα στοιχεία περισσότερα είναι δυνατόν για τους αποδέκτες του μηνύματός σας. Τι πρέπει να γνωρίζετε, όταν απευθύνεστε σε ευρύ κοινό:

- Πρώτες πληροφορίες για:
  - Ηλικία
  - Μορφωτικό επίπεδο
  - Φύλο
  - Αν γνωρίζουν και τι ακριβώς σχετικά με το θέμα του μηνύματός σας
- Διάγνωση της συμπεριφοράς:
  - Υπάρχει κάποιος που σας εκτιμά ή σας συμπαθεί;
  - Υπάρχει κάποιος που συστηματικά διαφωνεί;
  - Υπάρχει κάποιος που έχει χρήσιμες ιδέες;
  - Υπάρχει κάποιος που αισθάνεται ότι απειλείται και σαμποτάρει οτιδήποτε δεν προέρχεται από τον ίδιο;
  - Υπάρχει κάποιος που έχει φιλοδοξίες, επιζητά προαγωγή και μπορεί να σας φανεί χρήσιμος;

    κλπ.

Δηλαδή προσπαθήστε να κατανοήσετε το ανθρώπινο δυναμικό στο οποίο απευθύνεστε. Όσα περισσότερα γνωρίζετε, τόσο πιο αποτελεσματικοί μπορείτε να είστε στην επικοινωνία σας.

3. Να έχετε χρονομετρήσει το μήνυμά σας – αν πρόκειται για ομιλία, παρουσίαση

Αν πρόκειται σε μια επίσημη σύσκεψη ή σε ένα συνέδριο ή σε μια ημερίδα να κάνετε μια εισήγηση, μια δηλαδή εκ των προτέρων καθορισμένη ομιλία, θα πρέπει να την έχετε **χρονομετρήσει**. Γιατί αν ξεπεράσετε τον καθορισμένο χρόνο σας, τότε είναι πιθανόν να σας διακόψουν και να μην προλάβετε να ολοκληρώσετε όλα όσα θα θέλατε να πείτε στο ακροατήριό σας. Επίσης υπολογίστε 3-4 λεπτά για πιθανές παύσεις, για τοποθέτηση διαφανειών κλπ.

4. Αν μπορείτε....θυμηθείτε να εφαρμόσετε και μερικές άλλες συμβουλές

Πώς να «διαβάζετε» το κείμενό σας

Όταν έχετε μια προκαθορισμένη εισήγηση, μια ομιλία, μην κάνετε απνευστί ανάγνωση του κειμένου σας, αλλά **να το διαβάζετε σαν να το συμβουλεύεστε**. Σίγουρα δεν έχουν όλοι οι άνθρωποι το χάρισμα να μιλάνε σωστά και ολοκληρωμένα χωρίς να έχουν μπροστά τους κείμενο. Οι περισσότεροι άνθρωποι έχουν κείμενο, είτε σε έντυπη μορφή, είτε σε ηλεκτρονική ή και τα δύο.

- Δείξτε οι ίδιοι **ενδιαφέρον** για το θέμα που αναλύετε
- Δείξτε **ζωντάνια** για να τραβήξετε την προσοχή των ακροατών σας: χρωματίστε τη φωνή σας, αλλάξτε τον τόνο στα σημεία που πρέπει, χαμογελάστε, όταν ενδείκνυται, χρησιμοποιείστε τα χέρια σας κλπ. (βλ. σχετικά «η γλώσσα» του σώματος)
- Κοιτάτε το ακροατήριό σας στα **μάτια**, είτε είναι 30, είτε είναι 300. Έτσι δείχνετε ειλικρινείς. Μιλάτε σαν να απευθύνεστε σε καθένα χωριστά, γιατί όλοι είναι το ίδιο σημαντικοί.

Να συμβιβαστείτε με ... το άγχος σας!

Αρκετοί άνθρωποι, όταν πρόκειται να κάνουν μια εισήγηση, είναι φυσικό να νιώθουν **άγχος**.

- Πρώτα από όλα εξοικειωθείτε με τον χώρο: Πού θα καθίσετε, πού είναι το μικρόφωνο, πού είναι διάφορες εγκαταστάσεις εξοπλισμού

που σας είναι απαραίτητες. Δείτε αν θα κάθεστε ή θα είστε όρθιοι. Πώς είναι ο φωτισμός;

- Παρ΄ όλη την εξοικείωσή σας με τον χώρο, συνεχίζετε να νιώθετε νευρικότητα και άγχος. Μπορεί να ιδρώνετε, μπορεί να τρέμουν τα χέρια σας, μπορεί να κοκκινίζετε, μπορεί να «κόβονται» τα πόδια σας, μπορεί η καρδιά σας να χτυπά δυνατά, μπορεί να νιώθετε ότι θα λιποθυμήσετε, μπορεί να νομίζετε ότι θα γίνετε ρεζίλι, ότι δεν θα μπορέσετε να πείτε τίποτα. Εξοικειωθείτε με όλα αυτά ! Πείτε ότι είναι ο δικός σας, μοναδικός τρόπος, για να βιώνετε το άγχος σας! Να ξέρετε ότι όλα αυτά με το που θα αρχίσετε την ομιλία σας σιγά-σιγά υποχωρούν, αλλά είναι πιθανόν ότι θα ξαναπεράσετε την ίδια δοκιμασία, όταν θα μιλήσετε και πάλι μπροστά σε πλήθος! Συμβιβαστείτε με τον εαυτό σας και να ξέρετε ότι κανένας δεν έπαθε τίποτα, επειδή μίλησε μπροστά σε πολύ κόσμο! Απλώς πριν από κάθε ομιλία σας:
    - ✓ Σκεφθείτε κάτι ευχάριστο, π.χ. μια εκδρομή σε μια λίμνη
    - ✓ Αναλογιστείτε ότι για να μιλάτε μπροστά σε πολύ κόσμο μάλλον είστε σημαντικός/ή

6.3 Πώς πρέπει να είναι οργανωμένο το μήνυμά μας

1. Να υπάρχει δομή στο μήνυμα

- Ομιλίες, γραπτές εισηγήσεις, μικρά κείμενα, όλα πρέπει να έχουν **αρχή**, **μέση** και **τέλος**.
    - Στον πρόλογο βάζουμε τις βάσεις, δηλαδή εισάγουμε τον ακροατή ή τον αναγνώστη μας στο υλικό, το οποίο στη συνέχεια θα αναλύσουμε.
    - Στο κυρίως θέμα αναπτύσσουμε αυτό το υλικό. Αν το κυρίως θέμα μας, δηλαδή ο βασικός στόχος του μηνύματός μας έχει π.χ. τρία υποθέματα, όπως προσλήψεις, επιδόματα, άδειες, τότε δημιουργούμε υποκεφάλαια με αντίστοιχους τίτλους. Επίσης, όταν έχουμε να παραθέσουμε δεδομένα πάντα τα αριθμούμε.
    - Στον επίλογο ανακεφαλαιώνουμε τις θέσεις μας.

- Οι **πληροφορίες** πρέπει να είναι **ιεραρχημένες**:
    - Ένα πρώτο κριτήριο ιεράρχησης είναι η **σπουδαιότητα**, η βαρύτητα των πληροφοριών που παραθέτουμε. Μπορούμε πρώτα να παρουσιάσουμε τις πιο σημαντικές πληροφορίες, μετά τις λιγότερο και ούτω καθεξής. Μπορούμε όμως να ακολουθήσουμε αντίστροφη πορεία προκειμένου να κρατήσουμε τα πιο σημαντικά για το τέλος.
    - Αν οι πληροφορίες που παραθέτουμε έχουν **χρονολογική σειρά**, τότε μπορούμε είτε να αρχίσουμε με αυτές του παρελθόντος και να περάσουμε στο παρόν ή να ακολουθήσουμε την αντίστροφη πορεία.
- Οι «**λέξεις**» είναι το βασικό εργαλείο επικοινωνίας μας. Το πώς θα τις χρησιμοποιήσουμε είναι κομβικό σημείο στην επικοινωνία μας. Μερικές χρήσιμες συμβουλές, όταν γράφουμε ή μιλάμε, είναι:
    - Πρέπει να είμαστε **συγκεκριμένοι**. Μη χρησιμοποιείτε «έννοιες» χωρίς να τις εξηγείτε. Για παράδειγμα: «Η στρατηγική της Υπηρεσίας πρέπει να λάβει υπόψη τα δεδομένα του σύγχρονου κόσμου». Ποια είναι αυτά τα δεδομένα; Και πώς θα ληφθούν υπόψη, δηλαδή ποιοι συγκεκριμένα πρέπει να είναι οι στόχοι στρατηγικής σημασίας;
    - Είναι γόνιμο να χρησιμοποιούμε **παραδείγματα**. Αν αναφερόμαστε στην αναγκαιότητα αξιολόγησης της αποδοτικότητας των δημοσίων υπηρεσιών θα πρέπει να παραθέτουμε ένα παράδειγμα από τα διάφορα συστήματα αξιολόγησης π.χ. το Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης
    - Είναι προτιμότερο **να μην υπερβάλλουμε**. Η υπερβολή - τις περισσότερες φορές για να εντυπωσιάσουμε και να πείσουμε - δημιουργεί αυταπάτες στους αποδέκτες και σε μας δέσμευση για κάτι που πιθανόν να μην είναι έτσι όπως το περιγράψαμε. Για παράδειγμα, αν πούμε: «Η πρόταση που έκανα θα προσφέρει σίγουρες λύσεις και θα ενθουσιαστείτε από τα αποτελέσματα που θα έχουμε. Εύκολα και γρήγορα θα ξεπεράσουμε τις παρούσες αντιξοότητες ...κλπ.» και αυτά όλα που έχουμε υποσχεθεί δεν γίνουν, τότε χάνουμε την αξιοπιστία μας. Προσοχή: αν δεν κάνετε επαγγελματική διαφήμιση, δεν πρέπει να υπερβάλλετε.

2. Να μην χρησιμοποιούμε περιττές πληροφορίες

Ένα σωστά οργανωμένο μήνυμα πρέπει να περιορίζεται στο στόχο του μηνύματος. Πολύ συχνά χρησιμοποιούμε επιπλέον από το απαραίτητο υλικό για να εντυπωσιάσουμε. Όμως το μόνο που καταφέρνουμε είναι να κουράζουμε. Μπορούμε να εντυπωσιάσουμε και να μας παρακολουθήσουν με προσοχή, αν χρησιμοποιούμε πίνακες, διαγράμματα, αλλά και όταν πούμε μια ιστορία ή ακόμα ένα απόφθεγμα ή και ένα ανέκδοτο που είναι συναφή με το στόχο μας.

3. Να χρησιμοποιούμε εικόνες

Όλοι γνωρίζουμε την έκφραση «Μια εικόνα αξίζει όσο χίλιες λέξεις». Οι εικόνες μένουν στη μνήμη. Προσέξτε όμως οι εικόνες να ταιριάζουν με το μήνυμα. «Εικόνα» και «λόγος» πρέπει να είναι σε ισορροπία και συνάφεια. Δεν πρέπει η εικόνα να είναι πιο ισχυρή από αυτό που λέμε! Γιατί στο ακροατήριο θα μείνει η εικόνα, αλλά όχι το μήνυμα. Αν μιλάτε για την κυκλοφοριακή κίνηση στην οδό Πανεπιστημίου και δείξετε μια εικόνα από την αντίστοιχη οδό στην οποία δεσπόζει ένα πολυκατάστημα, τότε αποτύχατε!

6.4 Πώς να χειριζόμαστε τη «γλώσσα» του σώματος

Πέραν της γλωσσικής επικοινωνίας υπάρχει μια σειρά άλλων μη γλωσσικών στοιχείων, τα οποία μπορεί να βοηθήσουν ή να δυσκολέψουν την επικοινωνία μας. Αυτά τα μη γλωσσικά στοιχεία, που είναι γνωστά ως η «γλώσσα» του σώματος, μπορούν, είτε να ενισχύσουν αποτελεσματικά, είτε να αποδυναμώσουν την λεκτική μας επικοινωνία.

Η φωνή μας

- Αν μιλάμε πολύ γρήγορα ή πολύ αργά θα αναγκάσουμε τον ακροατή μας είτε να μην μπορεί να μας παρακολουθήσει, είτε να μας βαρεθεί.

- Αν θέλω να προκαλέσω την προσοχή του ακροατή μου, τότε θα πρέπει να τονίσω τα σημεία που επιθυμώ, δηλαδή θα πρέπει να προσδώσω στη φωνή μου ένα ιδιαίτερο «χρώμα», ώστε να επιστήσω την προσοχή του στις έννοιες και στις λέξεις που επιδιώκω. Αν, αντίθετα, κρατήσω σταθερό τον τόνο της φωνής μου και μάλιστα χαμηλό, σχεδόν ψιθυριστό, τότε δεν προκαλώ την προσοχή του ακροατή μου στα σημεία που επιθυμώ.

- Καθώς μιλάμε μπορούμε να κάνουμε πολύ μικρές παύσεις. Δίνουμε τη δυνατότητα στους ακροατές μας να αφομοιώσουν καλύτερα το μήνυμά μας. Επίσης με μια μικρή παύση έχουμε την ευκαιρία να δώσουμε έμφαση σε κάποιο σημαντικό σημείο της ομιλίας μας που ακολουθεί.

Τα μάτια μας - Οι εκφράσεις του προσώπου

- Αν, καθώς ανακοινώνουμε στο συνομιλητή μας κάτι, που θεωρούμε σημαντικό, περιφέρουμε αμήχανα το βλέμμα μας στο χώρο, π.χ. σε ένα κάδρο που κρέμεται στον τοίχο, σε κάτι δηλαδή που δεν έχει απολύτως καμία σχέση με το θέμα μας, τότε είναι πιθανόν να μην πείσουμε το συνομιλητή μας, γιατί δεν δείχνουμε πρώτα από όλα εμείς «σίγουροι» γι΄ αυτό που ανακοινώνουμε. Τις περισσότερες φορές είναι η ανασφάλεια που δεν μας επιτρέπει να κοιτάξουμε το συνομιλητή μας κατ΄ ευθείαν στο πρόσωπο, στα μάτια.

- Αν, καθώς ανακοινώνουμε κάτι ενδιαφέρον, σημαντικό, δυσάρεστο ή ευχάριστο, το πρόσωπό μας μένει ανέκφραστο, τότε έχουμε κάνει λάθος. Ένα χαμόγελο, ένα ανασήκωμα των φρυδιών ή οποιαδήποτε άλλη έκφραση που ταιριάζει στην περίσταση, βοηθούν πολύ στην αποστολή του μηνύματος. Το ανθρώπινο πρόσωπο έχει τεράστιες εκφραστικές δυνατότητες, οι οποίες, όταν επικοινωνούμε, μπορούν να δώσουν έμφαση στο μήνυμά μας.

Το σώμα μας

- Αν, καθώς μιλάμε και ανακοινώνουμε τις απόψεις μας, κρατάμε στα χέρια μας ένα μολύβι, το οποίο παίζουμε νευρικά, ή τρώμε τα νύχια μας, τότε είναι εμφανές ότι κάθε άλλο παρά άνετα αισθανόμαστε. Άγχος ή φόβος σε μικρό ή

μεγάλο βαθμό μας διακατέχει και ο συνομιλητής μας το αντιλαμβάνεται εύκολα.

- Αν, καθώς μιλάμε, καθόμαστε με το επάνω μέρος του σώματός μας κυρτωμένο, τα χέρια μας ακουμπισμένα στα γόνατα, τότε στην καλύτερη περίπτωση δείχνουμε κουρασμένοι. Αυτή η στάση μας εμφανίζει φοβισμένους και ανασφαλείς. Δεν εμπνέουμε εμπιστοσύνη και σίγουρα είναι πολύ δύσκολο να πείσουμε το συνομιλητή μας. Το ίδιο συμβαίνει και όταν, ενώ καθόμαστε στην καρέκλα, συνεχώς κουνιόμαστε και σταυρώνουμε εναλλάξ τα πόδια μας, ή σηκωνόμαστε, κάνουμε μερικά βήματα, καθόμαστε και μετά πάλι τα ίδια. Δείχνουμε ανήσυχοι και νευρικοί και κάθε άλλο παρά ήρεμοι για διάλογο.

Η εξωτερική μας εμφάνιση

Η εξωτερική εικόνα μας είναι η πρώτη «προσλαμβάνουσα» από τους άλλους για τον εαυτό μας. Γι΄ αυτό σκεφθείτε:

- Μήπως το ντύσιμό σας δεν ταιριάζει στην περίσταση; Μπορεί να είναι όμορφο, αλλά πιθανόν κατάλληλο για μια εκδρομή!
- Μήπως τα ρούχα σας είναι εμφανώς τσαλακωμένα;
- Μήπως τα αξεσουάρ είναι πολύ έντονα και πιθανόν ταιριάζουν καλύτερα σε μια έξοδό σας σε κέντρο διασκέδασης;
- Μήπως έχετε βάλει πολύ έντονο άρωμα;
- Μήπως, αν είστε κυρία, το βάψιμό σας είναι για βραδινή έξοδο;
- Μήπως τα παπούτσιά σας έχουν λάσπες;

Οι μη λεκτικές εκδηλώσεις μπορούν να βοηθήσουν τον ομιλητή για να καταστήσει περισσότερο σαφή τον λεκτικό του λόγο ή να τον αποδυναμώσουν, αν δεν τις χρησιμοποιεί σωστά. Ο ομιλητής θα πρέπει να χειρίζεται με μέτρο τις μη λεκτικές εκδηλώσεις και όχι στην προσπάθειά του να προκαλέσει το ενδιαφέρον του ακροατή του να καταλήγει να γίνεται «ηθοποιός» που υπερτονίζει την ισχύ της φωνής του ή με επιδεικτικό τρόπο χρησιμοποιεί τα χέρια του σαν σε παράσταση. Θα πρέπει να υπάρχει μια **συμφωνία ανάμεσα στα λεκτικά και μη λεκτικά μηνύματα**, δηλαδή

έντονες σωματικές εκδηλώσεις και υποτονικά σε έννοιες και νοήματα γλωσσικά μηνύματα, είναι πιθανόν να οδηγήσουν σε μπέρδεμα τον ακροατή. Η καλύτερη συμβουλή είναι ότι πρέπει να είμαστε φυσικοί. Όχι κάτι εντελώς «έξω από τον εαυτό μας». Διαφορετικά φαινόμαστε «στημένοι», άρα ψεύτικοι.

6.5 Πώς οργανώνουμε, διευθύνουμε ή απλώς συμμετέχουμε σε μια σύσκεψη

Αν οργανώνετε μια σύσκεψη

- Να έχετε προκαθορισμένη ημερήσια διάταξη. Δηλαδή να έχετε σκεφθεί εκ των προτέρων τα θέματα και να τα έχετε τοποθετήσει με σειρά προτεραιότητας.
- Να έχετε στείλει στους συμμετέχοντες τα θέματα της ημερήσιας διάταξης για να τους δώσετε τη δυνατότητα να τα επεξεργασθούν.
- Να έχετε οργανώσει το χρόνο της σύσκεψης. Δηλαδή υπολογίστε το χρόνο που απαιτείται για να αναλυθεί το κάθε θέμα της ημερήσιας διάταξης. Αν η λίστα των θεμάτων είναι μεγάλη σκεφθείτε μήπως είναι καλύτερα να κάνετε δύο συσκέψεις. Είναι χρήσιμο μαζί με το χρόνο έναρξης της σύσκεψης να δίνετε περίπου και το χρόνο λήξης, π.χ. «η σύσκεψη θα διαρκέσει δύο ώρες» ή «η σύσκεψη θα πρέπει να έχει ολοκληρωθεί πριν το μεσημέρι»
- Να έχετε στείλει σε όλους τους συμμετέχοντες τα απαραίτητα έγγραφα, αν υπάρχουν.

Αν διευθύνετε μια σύσκεψη

- Καθώς ανοίγετε τη σύσκεψη κάντε τις απαραίτητες συστάσεις, αν χρειάζονται και κυρίως υπενθυμίστε σε όλους το σκοπό της σύσκεψης, το χρόνο που διατίθεται και το αναμενόμενο αποτέλεσμα. Ελέγξτε ότι όλοι έχουν τα σχετικά έγγραφα.

- Προσπαθήστε να έχετε τον έλεγχο της σύσκεψης. Μερικοί συμμετέχοντες μπορεί να φλυαρούν, να μονοπωλούν τη συζήτηση για να προβάλλουν τον εαυτό τους ή κάποιοι άλλοι πιο διστακτικοί να μην εκφέρουν την άποψή τους. Βρείτε την ισορροπία ανάμεσα στη γρήγορη διαδικασία συζήτησης, στον περιορισμό της φλυαρίας και στην εξασφάλιση της έκφρασης όλων των απόψεων. Τι μπορείτε να κάνετε:
  - «Χαλιναγωγείστε» τους φλύαρους τονίζοντάς τους την πίεση χρόνου που υπάρχει, ευχαριστώντας τους για το ενδιαφέρον τους και προτείνοντάς τους μια άλλη σύσκεψη, αν το εκτός ημερήσιας διάταξης θέμα για το οποίο μιλούν έχει ενδιαφέρον
  - Παροτρύνετε τους διστακτικούς να συμμετάσχουν στη συζήτηση ρωτώντας τους με ευγένεια: «Τι θα λέγατε αν υποθέσουμε ότι ....», «Πώς θα μπορούσαμε κατά τη γνώμη σας να αντιμετωπίσουμε ....»
- Καθώς κλείνετε τη σύσκεψη πρέπει να υπάρχουν συγκεκριμένα αποτελέσματα. Δηλαδή αποφάσεις για το κάθε θέμα της ημερήσιας διάταξης με προσδιορισμό ανάληψης καθηκόντων από συγκεκριμένα άτομα και με καθορισμό του χρόνου ολοκλήρωσης των εργασιών που πρόκειται να διεξαχθούν.

Αν συμμετέχετε σε μια σύσκεψη

Αν συμμετέχετε σε μια σύσκεψη σίγουρα θα πρέπει να λάβετε μέρος στη συζήτηση. Να εκφέρετε την άποψή σας. Για το πώς θα τοποθετηθείτε λάβετε υπόψη σας τις σχετικές αναφορές στα υποκεφάλαια 6.1, 6.2, 6.3. Ένα άλλο σημαντικό θέμα είναι το πώς πρέπει να υποβάλλουμε τις ερωτήσεις μας για να εξασφαλίσουμε μια καλή επικοινωνία. Η **τέχνη υποβολής ερωτήσεων** είναι το να ξέρουμε πότε και ποιες ερωτήσεις θα κάνουμε.

Γράψτε τις ερωτήσεις σας πριν από μια συνάντηση, σύσκεψη κλπ. Να είστε όμως σίγουροι ότι οι **εκ των προτέρων σχεδιασμένες ερωτήσεις** σας δεν θα είναι επαρκείς. Από τις απαντήσεις που θα πάρετε, πιθανόν να προκύψουν και άλλες ερωτήσεις, ή ακόμα από τις τοποθετήσεις στη συνάντηση μπορεί να προκύψουν

ζητήματα που δεν τα είχατε σκεφτεί και να σας δημιουργήσουν επί τόπου ερωτήσεις. Γι΄ αυτό πρώτα απ΄ όλα πρέπει **να ξέρουμε να ακούμε σωστά**!

Να μάθουμε να ακούμε:

- *Η «επιλεκτική ακρόαση», δηλαδή ακούμε μόνο ό,τι θέλουμε να ακούσουμε, δημιουργεί παρανοήσεις*

- *Απαντάμε σωστά, αν ακούμε σωστά! Δηλαδή δίνουμε όλη μας την προσοχή σε αυτό που ο συνομιλητής μας λέει και επιπλέον αποφεύγουμε κάθε προκατάληψη. Αν αναγνωρίσουμε τις δικές μας προκαταλήψεις, τότε θα γίνουμε καλύτεροι ακροατές και συνεπώς καλύτεροι συνομιλητές. Οι προκαταλήψεις εμποδίζουν την καλή επικοινωνία. Έχουμε «ανοιχτό» το μυαλό μας σε αυτό που οι άλλοι λένε, ώστε να είμαστε σε θέση να ανταποκριθούμε στο μήνυμα και συνεπώς να ενεργήσουμε. Ασφαλώς ανταπόκριση δεν σημαίνει άκριτη αποδοχή των απόψεων του άλλου.*

Ακούμε → Ανταποκρινόμαστε → Ενεργούμε

Να μάθουμε να ρωτάμε:

- Οι συνεχείς διακοπές αποσυντονίζουν τους διστακτικούς ομιλητές, ενώ η «σιωπή» ή οι διακριτικές – υποστηρικτικές ερωτήσεις τους ενθαρρύνουν

- Οι ερωτήσεις είναι πάντα χρήσιμες, αν θέλουμε να πάρουμε πληροφορίες ή να ανακαλύψουμε τις αιτίες των όσων δηλώνει ο συνομιλητής μας ή ακόμα αν θέλουμε να διαπιστώσουμε την αλληλουχία σκέψεων ή γεγονότων. Ρωτάμε προσεκτικά, αναλυτικά, με επιχειρήματα, ώστε να αντλήσουμε από τις απαντήσεις αυτό που επιδιώκουμε, αλλά δεν ρωτάμε εριστικά, επιθετικά ή φορτικά.

Αν είστε συντάκτης ενός υπομνήματος, μιας έκθεσης κλπ., φροντίστε το κείμενό σας να είναι καλά δομημένο. Ειδικότερα:

Τα Σωστά	**Τα Λάθη**
▪ Σαφείς προτάσεις ▪ Επικεφαλίδες στις αλλαγές των θεμάτων και υπότιτλοι στα σχετικά τμήματα ▪ Λογική αλληλουχία των στοιχείων που παρατίθενται ▪ Ευκρινής διατύπωση των συμπερασμάτων και στοιχειοθέτησή τους στη βάση επαρκών στοιχείων και πηγών	▪ Διφορούμενες έννοιες και ασάφειες ▪ Περίπλοκοι παράγραφοι ▪ Συμπεράσματα στη βάση ανεπαρκών στοιχείων ▪ Αθεμελίωτες εικασίες ως επιχειρήματα και θέσεις στη βάση στερεοτυπικών προκαταλήψεων ▪ Ανεπαρκής έλεγχος των πηγών

Αν συντάσσετε μια πρόταση, προσέξτε:

- Η πρότασή σας να μην συγκρούετε με τη στρατηγική του οργανισμού, ούτε με άλλες σημαντικές δραστηριότητες, οι οποίες, είτε εκτελούνται, είτε έχουν προγραμματισθεί για το μέλλον

- Η πρότασή σας να εμπεριέχει πλεονεκτήματα, ποσοτικά – ποιοτικά.

- Η πρότασή σας να λαμβάνει υπόψη τα απαιτούμενα μέσα που είναι απαραίτητα για την υλοποίησή της

- Η πρότασή σας να προσδιορίζει το ποιος αναλαμβάνει την ευθύνη υλοποίησης και το χρονικό πλαίσιο.

ΤΥΠΟΙ ΕΡΩΤΗΣΕΩΝ

Ανοικτή ερώτηση

- ✓ Δεν αποσκοπεί σε συγκεκριμένη απάντηση. Η ανοικτή ερώτηση δίνει το έναυσμα για να αρχίσει μια συζήτηση. Με τις ανοικτές ερωτήσεις διαπιστώνουμε τις γενικές προθέσεις, τους στόχους και τους σκοπούς του συνομιλητή μας.

Κλειστή ερώτηση

- ✓ Η ερώτηση είναι συγκεκριμένη και αποβλέπει σε σαφείς, ξεκάθαρες απαντήσεις, θετικές ή αρνητικές.

Διερευνητική

- ✓ Διατυπώνεται στις περιπτώσεις που επιδιώκουμε να μάθουμε σχετικές λεπτομέρειες για το θέμα που ρωτάμε. Αποβλέπουμε στο να πάρουμε επιπλέον πληροφορίες.

Επεξηγηματική ερώτηση

- ✓ Με την ερώτηση αυτή επιδιώκουμε να εκμαιεύσουμε απόψεις. Να έχουμε επεξηγήσεις επί των πληροφοριών που μας παρέχει ο συνομιλητής μας με το μήνυμά του.

ΤΡΟΠΟΙ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ

ΓΡΑΠΤΟΣ ΛΟΓΟΣ

Τι είναι

Ο γραπτός λόγος είναι βασικός σε όλες τις κοινωνίες και τους πολιτισμούς: κανονισμοί, πρακτικά, έγγραφα, ανακοινώσεις, έντυπος λόγος (βιβλία, εφημερίδες, περιοδικά), συμφωνητικά, σημειώσεις, προτάσεις, υπομνήματα, εκθέσεις κλπ.

Σε τι χρησιμεύει

Είναι βασική μέθοδος σε όλους τους εγγράμματους. Αποτελεί τη βάση της επικοινωνίας και διακρίνεται για την «τυπικότητα-επισημότητα» και «μονιμότητα» μετάδοσης των μηνυμάτων

ΠΡΟΦΟΡΙΚΟΣ ΛΟΓΟΣ

Τι είναι

Ομιλίες, συνεντεύξεις, τηλεφωνήματα, συσκέψεις, ενημερώσεις κλπ.

Σε τι χρησιμεύει

Είναι άμεση μέθοδος επικοινωνίας. Ως επί το πλείστον οι οργανισμοί σε καθημερινή βάση εργάζονται επικοινωνώντας με τον προφορικό λόγο.

ΣΥΜΒΟΛΙΚΕΣ ΧΕΙΡΟΝΟΜΙΕΣ

Τι είναι

Εκφράσεις προσώπου, τόνος φωνής, στάση σώματος, κίνηση, χειρονομίες κλπ.

Σε τι χρησιμεύουν

Η γλώσσα του σώματος μπορεί να επηρεάσει τους αποδέκτες θετικά αν χρησιμοποιείται σωστά.

ΟΠΤΙΚΕΣ ΑΠΕΙΚΟΝΙΣΕΙΣ

Τι είναι

Φωτογραφίες, σχέδια, γραφικά, λογότυπα, πίνακες κλπ.

Σε τι χρησιμεύουν

Οι οπτικές απεικονίσεις μεταδίδουν ισχυρά μηνύματα, δηλαδή ενισχύουν και τον προφορικό και τον γραπτό λόγο.

ΠΟΛΥΜΕΣΑ

Τι είναι

Τηλεόραση, ραδιόφωνο, βίντεο, κασέτες, CD ROM, διαδίκτυο (internet, intranet)

Σε τι χρησιμεύουν

Η χρήση τους αυξάνει την αποτελεσματικότητα της επικοινωνίας. Είναι ιδιαίτερα χρήσιμα, αν εξασφαλίζουν τη συμμετοχή του αποδέκτη, δηλαδή είναι διαδραστικά.

Προσπαθήστε να αξιολογήσετε τις επικοινωνιακές σας ικανότητες!

1 Ποτέ
2 Μερικές φορές
3 Συχνά
4 Πάντοτε

Εξετάζω με προσοχή το περιεχόμενο του μηνύματός μου πριν το δημοσιοποιήσω

1 2 3 4

Μεταδίδω το μήνυμά μου στο κατάλληλο πρόσωπο την κατάλληλη στιγμή

1 2 3 4

Πριν απαντήσω, προφορικά ή γραπτά, προσπαθώ να ελέγξω αν έχω κατανοήσει το μήνυμα του άλλου

1 2 3 4

Προσπαθώ να μην έχω προκαταλήψεις, όταν δεν συμφωνώ με τις απόψεις του άλλου

1 2 3 4

Ακούω με υπομονή και δεν διακόπτω συνεχώς το συνομιλητή μου φέρνοντάς τον σε δύσκολη θέση

1 2 3 4

Διανέμω κατατοπιστικά, ενημερωτικά υπομνήματα, αν χρειαστεί, με όλες τις απαραίτητες πληροφορίες για τη δουλειά που έχω αναλάβει

1 2 3 4

Εφαρμόζω όλους τους σχετικούς κανόνες δομημένης γραφής στα κείμενά μου

1 2 3 4

Προετοιμάζω προσεκτικά τις ομιλίες μου ακολουθώντας τους βασικούς κανόνες

1 2 3 4

Διερευνώ προσεκτικά και διεξοδικά όλα τα στοιχεία που εμπεριέχονται στην πρότασή μου πριν την υποβάλλω γραπτώς

1 2 3 4

Αναλαμβάνω πρωτοβουλίες διευθέτησης συγκρουσιακών καταστάσεων

1 2 3 4

Επικοινωνώ με όλα τα διαθέσιμα ηλεκτρονικά μέσα

1 2 3 4

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Γ.Γαλάνης, *Εισαγωγή στην ψυχολογία της καθημερινής διαπροσωπικής επικοινωνίας*, εκδ. Παπαζήσης, Αθήνα 1999

Μ.Γιαννουλέας, *Συμπεριφορά και Διαπροσωπική Επικοινωνία στον Εργασιακό Χώρο*, εκδ. Ελληνικά Γράμματα, Αθήνα 1998

T.Douglas, *Η επιβίωση στις Ομάδες*, εκδ. Ελληνικά Γράμματα, Αθήνα 1997

D.Goleman, Η συναισθηματική νοημοσύνη, Ελληνικά Γράμματα, Αθήνα 1998

Ph.Kolin, *Successful Writing at Work*, Houghton Mifflin, Boston 2001

E.Tierney, *101 Τρόποι Καλύτερης Επικοινωνίας*, εκδ. Κριτική, Αθήνα 2002

Ι.Χατζησάββας, *Εισαγωγή στην Επικοινωνιολογία. Ιστορία – Θεωρίες – Μέθοδοι*, εκδ. Παρατηρητής, Θεσσαλονίκη 1996